

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD**

**MEJORAMIENTO AL MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA
DE ARS DEL ECUADOR A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN
DE MEJORAS A LA PRODUCTIVIDAD**

ING. RAÚL ESTEBAN RAZA MEZA

DIRECTOR: ING. PAÚL IDROBO DÁVALOS, MBA.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, NOVIEMBRE 2016

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Paúl Idrobo Dávalos, MBA.

INFORMANTES:

PhD. Santiago Nájera Acuña

MSc. Hernán Carrillo Villarroel

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios que hace todo posible y que me ha bendecido con la oportunidad de seguir estudiando y aprendiendo para ser un mejor hombre.

A mi familia que ha estado presente en cada paso que doy.

A mi esposa por estar siempre a mi lado e impulsarme a cumplir mis metas.

A mi hija mi mayor bendición.

A mi Gatita en el cielo, este esfuerzo es para ella.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme culminar esta fase.

Gracias a mis papás que siempre están conmigo y apoyarme en cada decisión que tomo.

A mis hermanos por siempre empujarme a ser mejor cada día.

Gracias a mi esposa por siempre ayudarme y motivarme a cumplir mis objetivos.

Gracias a la Universidad Católica querida.

Gracias al Magister Paúl Idrobo por toda la ayuda brindada para que pueda culminar este trabajo y por todos estos años de aprendizaje que he tenido con él.

Y a todos mis profesores que siempre tuvieron la paciencia y la tenacidad de compartir sus conocimientos conmigo.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	14
1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	18
1.1 ANÁLISIS EXTERNO	18
1.1.1 Entorno Político Legal	18
1.1.2 Entorno Económico y de mercado.....	21
1.1.3 Entorno Social – Cultural.....	25
1.2 ANÁLISIS INTERNO.....	27
1.2.1 Reseña Histórica.....	27
1.2.2 Directrices estratégica (Misión, Visión, Valores, Objetivos).....	29
1.2.2.1 Misión.....	29
1.2.2.2 Visión	30
1.2.2.3 Valores.....	31
1.2.2.4 Objetivos	31
1.2.3 Estructura	32
1.2.3.1 Entendimiento de la Estructura Organizacional de ARS del Ecuador.....	32
1.2.3.2 Organigrama Funcional	35
1.2.3.3 Mapa de Procesos	37
1.2.4 Localización	39
1.2.5 Clientes	40
1.2.6 Servicios	41
1.2.7 Resultados	43
2. MARCO TEÓRICO	47
2.1 CONCEPTOS GENERALES.....	47
2.1.1 Calidad	48
2.1.2 Procesos	49
2.1.3 Productividad	49
2.1.4 Mejora Continua	50
2.1.5 Competitividad	51
2.2 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA	53
2.2.1 Diagramas de Pareto.....	53
2.2.2 Análisis Causa Efecto.....	54
2.2.3 Análisis de Carga de trabajo.....	55
2.3 LOS PROCESOS DE COBRANZA	57
2.3.1 Concepto.....	57

2.3.2	Historia.....	58
2.3.3	Mejores Prácticas	59
2.4	LA COBRANZA EN ECUADOR	61
2.4.1	Generalidades de la Cobranza en el Ecuador.....	61
2.4.2	El rol de la gestión de cartera.....	63
2.4.3	La gestión de cobranza	64
2.4.4	El mercado de las empresas de Cobranza en el Ecuador	67
2.4.5	Experiencias similares de modelos de cobranza a nivel regional.....	71
3.	DIAGNÓSTICO.....	75
3.1	METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE PROCESOS.....	75
3.2	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	76
3.3	ANÁLISIS DE PROCESOS	78
3.3.1	Carga de Información de Cartera Nueva	78
3.3.2	Reasignación de Cartera.....	84
3.3.3	Gestión Telefónica.....	91
3.3.4	Gestión de Rescate de Información	103
3.3.5	Gestión de Convenios	109
3.3.6	Gestión de Recaudación en Atención al Público	116
4.	DISEÑO	122
4.1	DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS PROPUESTO.....	122
4.1.1	Inventario de Procesos Propuesto.....	123
4.1.2	Mapa de Procesos Propuesto.....	126
4.1.3	Determinación de mejoras a los procesos	128
4.1.3.1	Carga de información de cartera nueva.....	128
4.1.3.2	Reasignación de cartera.....	129
4.1.3.3	Gestión Telefónica	130
4.1.3.4	Gestión de rescate de información	131
4.1.3.5	Gestión de convenios.....	132
4.1.3.6	Gestión de recaudación en Atención al Público.....	133
4.1.4	Descripción de los procedimientos propuestos	134
4.2	DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	134
4.3	DEFINICIÓN DEL MODELO TECNOLÓGICO PROPUESTO	135
4.3.1	Disponibilidad de telecomunicaciones.....	135
4.3.2	Disponibilidad de Software	136
4.3.3	Disponibilidad de Información	137
4.4	DETERMINACIÓN DE MEJORAS A LOS PROCESOS ANALIZADOS.....	137
5.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	140
5.1	OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	141
5.2	ALCANCE DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	142
5.3	RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	142
5.4	DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS	144
5.5	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	145

5.5.1 Plan de Implementación	145
5.5.2 Cronograma de Implementación	145
5.6 BENEFICIOS	151
5.6.1 Beneficios Cuantificables.....	151
5.6.2 Costo – Beneficio	152
5.6.3 Beneficios No Cuantificables	153
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
6.1 CONCLUSIONES	155
6.2 RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	161
ANEXOS	163
ANEXO 1. Organigrama funcional actual de ARS del Ecuador	164
ANEXO 2. Estados Financieros ARS del Ecuador al 31 de diciembre de 2014.....	165
ANEXO 3. Inventario de Procesos Propuesto	170
ANEXO 4. Inventario de Documentos Propuesto	172
ANEXO 5. Organigrama Funcional Completo.....	177
ANEXO 6. Manual de Procedimientos.....	178
ANEXO 7. Cálculos para Cargas de Trabajo	233

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Aprobación de la Gestión del Presidente Rafael Correa desde el 2007 hasta febrero de 2015.....	19
Figura 2.	Precio del Petróleo y Crecimiento del PIB Ecuatoriano desde enero de 2007 hasta enero de 2015	22
Figura 3.	Evolución del Crédito en el Ecuador desde enero 2012 hasta mayo 2015	24
Figura 4.	Evolución de la Tasa de Crecimiento de los depósitos en el Sistema Financiero	24
Figura 5.	Mapa de procesos actual - ARS del Ecuador.....	38
Figura 6.	Clientes ARS del Ecuador – Ecuador	40
Figura 7.	Clientes ARS del Ecuador – Panamá.....	41
Figura 8.	Cadena de Valor ARS del Ecuador	76
Figura 9.	Análisis Causa - Efecto - Carga de información al Sistema.....	83
Figura 10.	Análisis Causa - Efecto - Carga de información al Sistema.....	89
Figura 11.	Análisis Causa - Efecto - Gestión Telefónica.....	102
Figura 12.	Análisis Causa - Efecto - Gestión de Rescate de Información	108
Figura 13.	Análisis Causa - Efecto - Gestión de recaudación en ATP	120
Figura 14.	Mapa de Procesos Propuesto	128
Figura 15.	Organigrama Funcional Propuesto (Nivel 1).....	135
Figura 16.	Priorización de la implementación de mejoras propuestas.....	147
Figura 17.	Cronograma de Implementación de Mejoras.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Headcount ARS del Ecuador al 30 de Diciembre de 2015.....	36
Tabla 2.	Comparativo del Balance General ARS del Ecuador	43
Tabla 3.	Índices Financieros de Liquidez	43
Tabla 4.	Comparativo del Estado de Resultados ARS del Ecuador	45
Tabla 5.	Indicadores de Rentabilidad e Incremento en Ingresos	45
Tabla 6.	Análisis del producto - Base Madre cargada al Sistema	81
Tabla 7.	Resultados de las cargas de BDD - jul/2015 a dic/2015	82
Tabla 8.	Fortalezas y Debilidades - Carga de Información al Sistema.....	84
Tabla 9.	Análisis del producto – Reasignación de Cartera.....	86
Tabla 10.	Resultados de la carga de operaciones Junio 2015 – Diciembre 2015.....	88
Tabla 11.	Fortalezas y Debilidades - Carga de Información al Sistema.....	90
Tabla 12.	Análisis del producto – Gestión Telefónica	94
Tabla 13.	Resultados recaudación 2015 vs. 2014.....	95
Tabla 14.	Lineamientos importantes para asignar cuentas Banco Internacional.....	97
Tabla 15.	Asignación de cuentas Banco Internacional	97
Tabla 16.	Análisis de tiempo muerto 2015.....	99
Tabla 17.	Pérdida potencial por no gestión	100
Tabla 18.	Tiempo base para análisis de carga de trabajo	100
Tabla 19.	Análisis de Carga de Trabajo - Gestor de Cobranza Banco Internacional	101
Tabla 20.	Fortalezas y Debilidades - Gestión Telefónica.....	103
Tabla 21.	Análisis del producto – Gestión de Rescate de Información.....	106
Tabla 22.	Operaciones actualizadas por URI jun/2015 - dic/2015	107
Tabla 23.	Saldo no gestionado por información desactualizada.....	107
Tabla 24.	Fortalezas y Debilidades - Gestión de Rescate de Información	109
Tabla 25.	Análisis del producto – Gestión de Convenios.....	111
Tabla 26.	Tiempo base para análisis de carga de trabajo	112
Tabla 27.	Análisis de Carga de Trabajo - Analista Financiero.....	114
Tabla 28.	Fortalezas y Debilidades - Gestión de Convenios	115

Tabla 29. Análisis del producto – Gestión de Recaudación en Atención al Público.....	119
Tabla 30. Fortalezas y Debilidades - Gestión de recaudación en ATP	120
Tabla 31. Inventario de Procesos propuesto	125
Tabla 32. Matriz comparativa de procesos	127
Tabla 33. Mejoras propuestas a los procesos analizados.....	138
Tabla 34. Riesgos potenciales de la implementación del plan de mejora	143
Tabla 35. Descripción de las mejoras propuestas	144
Tabla 36. Priorización en la implementación de mejoras.....	146
Tabla 37. Determinación de costos y recursos al Plan de Mejoras propuestas	149
Tabla 38. Beneficios cuantificables	151
Tabla 39. Resultados Análisis Costo – Beneficio por mejora en la actualización de operaciones	153

RESUMEN EJECUTIVO

ARS del Ecuador tiene como una de sus más grandes fortalezas, la capacidad de generación de negocio a nivel nacional e internacional, prestando servicios de contact center de cobranza, ventas de servicios financieros y BPO desde Quito y Panamá.

Esta generación de negocios ha desembocado en un crecimiento acelerado de la empresa tanto a nivel comercial, como a nivel operativo en los últimos cinco años, lo cual, por un lado ha sido excelente por los resultados comerciales y de negocios obtenidos, pero preocupante por el desorden sobre el cual se ha administrado el crecimiento de ARS a nivel operativo, tecnológico y de recursos humanos.

Este problema tiene una gran implicación a nivel de todas las áreas de la empresa, ya que la falta de formalización en los procesos y procedimientos, la débil asignación de Capacity, entre otros, han provocado que la productividad de la empresa no avance a la misma velocidad que el crecimiento comercial, teniendo como resultado una baja notoria en la rentabilidad financiera de la compañía.

Como consecuencia de la inexistencia de procesos y procedimientos, la empresa no cuenta con roles y responsabilidades definidos lo cual dificulta la delimitación de las responsabilidades de cada una de las posiciones.

El presente trabajo se encuentra compuesto por varios capítulos que ayudarán al lector a comprender de mejor manera, desde lo general a lo particular, los problemas analizados, así como sus potenciales soluciones; arrancando en primer lugar, con un análisis del entorno interno y externo de la Organización, el mismo que apoyará a entender de mejor manera la empresa, su enfoque, giro de negocio y enfoque estratégico.

Posteriormente se explica la injerencia de la empresa en el mercado a través del entendimiento de su giro de negocio en comparación de las mejores prácticas de la industria de la cobranza, así como las herramientas metodológicas que se utilizaron para poder realizar un diagnóstico adecuado de la situación actual del área de operaciones de la organización. Estas herramientas se enfocan en determinar las oportunidades de mejora vistas desde una óptica de mejora a la productividad del área.

Seguido de esto, se realiza un diagnóstico minucioso a cada una de las aristas que compone la problemática del presente trabajo, desde una visión a sus procesos, procedimientos, recurso humano, infraestructura tecnológica, y el propio modelo operativo de la empresa.

En función del diagnóstico realizado, se presentan y detallan varias mejoras al modelo operativo, atacando las principales debilidades de los procesos, tecnología, y talento humano. Este nuevo modelo operativo se enfoca en la obtención de mejoras a la eficiencia y utilización de recursos, incremento de rentabilidad y alineamiento del modelo a las mejores prácticas del sector de Call Centers.

Finalmente, se consolidan todas las mejoras en un plan de acción ordenado que incluye los responsables, presupuesto y fechas de culminación estimadas de cada una de las

iniciativas, así como los respectivos análisis financieros, riesgos, beneficios y escenarios futuros que permiten determinar, posterior a la implementación y medición, la eficacia del plan de acción planteado.

La determinación de oportunidades a partir de un análisis ordenado y acertado de los puntos de acción es la clave del éxito del presente trabajo. El nivel de conocimiento tanto de la empresa, su entorno y manejo, acompañado de la implementación de mejoras fundamentadas en metodologías probadas, son esenciales para que el plan de acción implementado arroje los resultados esperados

INTRODUCCIÓN

Actualmente, ARS del Ecuador se encuentra gestionando alrededor de trescientas mil operaciones compuestas en dos grandes grupos; el 80% de dichas operaciones son catalogadas como “propias”¹, esto fruto de la implementación de procesos de Compra de Cartera, es decir, son créditos en su mayoría castigados por la banca que fueron retirados de los libros contables y provisionadas al 100%.

El 20% restante son operaciones que son gestionadas para empresas terceras, a las cuales ARS del Ecuador brinda el servicio de Recuperación de Cartera.

ARS del Ecuador cuenta con un modelo de gestión operativa que se apalanca en tres aristas fundamentales; recuperación telefónica, recuperación en campo y gestión legal. Durante la vida de la empresa, dicho modelo ha ido evolucionando de manera acelerada pero desordenada; sin embargo, la velocidad de crecimiento de la empresa ha sido altamente superior al ritmo de maduración del modelo de gestión. Esto ha originado que, durante los dos últimos años, el nivel de recaudación, productividad, rentabilidad y eficiencia no cumplan con las expectativas de la Alta Gerencia.

Durante el año 2014, la empresa volcó esfuerzos importantes en la reactivación de relaciones comerciales locales que se encontraban un tanto estancadas, así como en la incorporación de nuevos clientes a su portafolio de cartera. Los resultados se evidenciaron principalmente en el segundo semestre del año, en el cual se lograron concretar varios proyectos de compra de cartera por montos importantes (sobre los \$

¹ Se considera cartera propia a aquella que mediante un proceso técnico ha sido adquirida contractualmente a una IFI o empresa comercial, la misma que cede los derechos como acreedor.

2.5MM). La rápida implementación requerida, así como el crecimiento, generaron cierto desorden en el área operativa que se ha ido corrigiendo gradualmente mediante la implementación de “parches”, en muchos de los casos, no efectivos.

En torno al modelo de gestión por procesos, ARS del Ecuador cuenta con procedimientos, en muchos de los casos, inadecuados ya que la realidad del negocio en la actualidad es distinta a aquella empresa pequeña de hace cinco años atrás.

La cadena de valor identificada actualmente no detalla los procesos que actualmente se encuentran inventariados, la documentación relacionada no se encuentra actualizada; y adicionalmente a esto, existen procesos que no se encuentran formalizados, razón por la cual, el modelo de gestión operativa se fundamenta en la experiencia de los colaboradores que vienen trabajando algún tiempo en la organización.

A nivel de Recurso Humano, ARS del Ecuador se encuentra afrontando un problema importante basado en la alta rotación de personal operativo y un débil proceso de selección que todavía no cumple con expectativas en cuanto a tiempo y calidad del personal reclutado.

Actualmente, no existe la reportería adecuada que permita monitorear de manera permanente y certera los indicadores claves en producción para toma de decisiones adecuadas.

Otro de los factores críticos radica en la poca coordinación entre el área de recuperación en campo y gestión telefónica, en muchos casos la gestión se duplica y; en otros casos por la confusión de pertenencia del cliente, no se realiza el acercamiento al cliente.

Finalmente, y como consecuencia de la inexistencia de procesos y procedimientos, la empresa no cuenta con roles y responsabilidades definidos lo cual dificulta la delimitación de las responsabilidades de las posiciones.

El analizar la situación actual del modelo de gestión operativa de la empresa apoya a identificar problemas que pueden estar dificultando el curso normal de los procesos de la Organización, los mismos que tienen una implicación directa en la recuperación de cartera de la empresa.

Este problema tiene un impacto directo en el modelo de crédito de la banca ecuatoriana ya que esta depende, muchas veces, de las empresas de cobranza principalmente para controlar sus índices de morosidad, y poder incrementar la rentabilidad en cada uno de los negocios que generan.

Tanto la banca, como las empresas de retail, industriales, automotrices o inmobiliarias, cuentan con fuertes estrategias de recuperación de cartera sea a través de gestión propia, o mediante la intervención de empresas de cobranza. En el Ecuador, ARS del Ecuador es una empresa que tiene un fuerte espacio en el mercado de Administración de Cartera, de tal manera que el efecto de no contar con un modelo operativo adecuado impacta directamente en la recuperación de cartera, índices de mora, provisiones, etc. de las empresas a quienes se presta servicios, así como en el lugar que la organización ocupa dentro del “pastel de jugadores” de la industria.

El objetivo del presente trabajo radica en analizar y rediseñar el modelo de gestión operativa en ARS del Ecuador e implementar mejoras con la finalidad de incrementar la rentabilidad financiera, optimizar recursos y potenciar el esquema de recuperación de cartera.

Así mismo, el alcance de la investigación abarca desde la realización de un estudio inicial de la situación actual de la empresa, pasando por un diagnóstico del área operativa de la empresa mediante la aplicación de herramientas que permitan dimensionar la situación real de la operación de la empresa.

Finalmente, se determinarán las mejoras correspondientes en función de alcanzar una optimización de recursos adecuada, mejoras en la rentabilidad de los proyectos operacionales², determinación real del capacity y sus roles correspondientes, y finalmente la implementación y medición de dichas mejoras mediante el establecimiento de un cronograma ordenado, el mismo que deberá ser compartido y aprobado por la alta gerencia de la Organización.

² A nivel operativo se considera Proyecto Operacional a cada una de las carteras en gestión, sean estas propias o de terceros.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Este capítulo mostrará de manera general, los aspectos internos y externos, que forman parte del entorno y la atmosfera de la empresa. Para esto, es necesario comprender todas las variables relacionadas, ya que serán la clave para dimensionar el real problema de la organización.

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1 Entorno Político Legal

El escenario político en el Ecuador durante los últimos años ha generado un nerviosismo general en varios ámbitos tanto económico, social y legal. Es importante mencionar que durante los últimos años, la incidencia del gobierno en ámbitos como el bancario ha creado una falta de credibilidad de parte de las instituciones financiera hacia el estado.

Como un hecho sin precedentes en la historia electoral ecuatoriana, el Presidente Correa ganó por dos ocasiones las elecciones presidenciales en una sola vuelta con votaciones superiores al 55%. Su credibilidad ha sido muy alta (promedio de 54%) así como la calificación de su gestión (promedio 60%), así lo muestra el análisis realizado por la firma CEDATOS (CEDATOS, 2015).

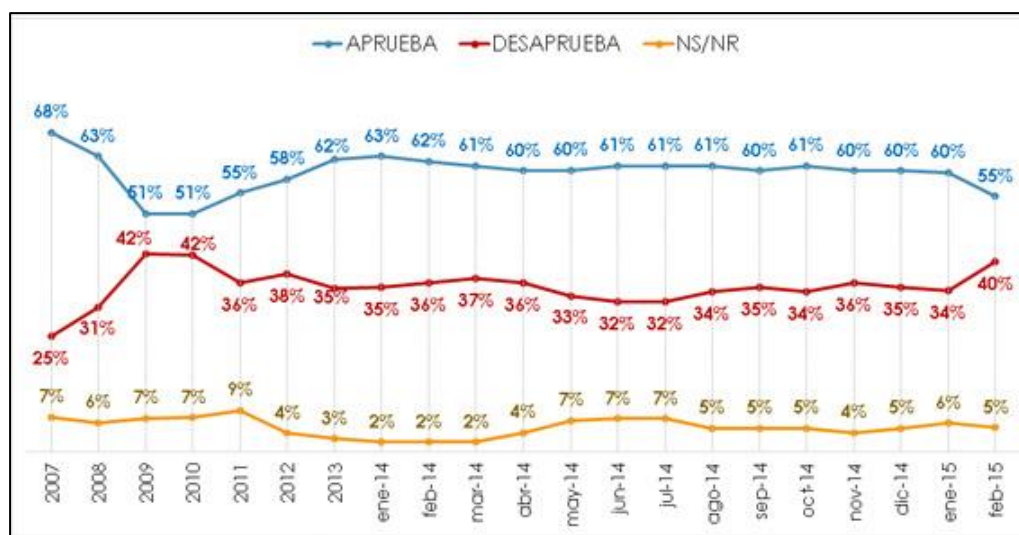


Figura 1. Aprobación de la Gestión del Presidente Rafael Correa desde el 2007 hasta febrero de 2015

Fuente: (CEDATOS, 2015)

El entorno político repercute en el desarrollo de los negocios, generando oportunidades y amenazas que deben ser identificadas, cuantificadas y gestionadas correctamente por las empresas. En Ecuador se puede observar numerosos casos de cómo el entorno político puede afectar al desarrollo de los negocios. Un ejemplo de ello son las salvaguardias que el gobierno ecuatoriano estableció a inicios del 2015, con sobretasas arancelarias en rangos del 5% al 45% para la importación de más de 2.800 partidas. Esta medida ha afectado a muchas empresas que se abastecían de bienes de consumo importados, o que utilizaban materias primas y bienes de capital incluidos en la salvaguardia, lo que les ha obligado a ajustar sus presupuestos de ventas por incrementos en costos y reducciones de inventarios (Hurtado , 2015).

En entrevista concedida a José Hernandez, el ex Ministro de Economía Mauricio Pozo, expresó que uno de los termómetros en rojo que tiene el país a nivel político – económico es el saldo de los depósitos que tienen las instituciones en el Banco Central. Dichos saldos conforman lo que se llama las

reservas monetarias internacionales. Aquellos depósitos reflejan que cada vez hay más descalce entre los activos líquidos y los pasivos exigibles. Esto ha provocado que la Banca se vuelva terriblemente conservadora debido a que en general, no confían en lo que el gobierno puede hacer en el corto plazo con las reservas de liquidez que las IFI's tienen en el Banco Central; sin embargo, los bancos están haciendo lo que tienen que hacer, proteger el dinero de la gente (Pozo, 2015).

A nivel legal, hoy en día existen varias normas que limitan la gestión de cobranza en el Ecuador, entre ellas se encuentra la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, que dicta en su Artículo 49 lo siguiente “En la cobranza de créditos, el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre. La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar”.

De igual manera, la Superintendencia de Bancos, en comunicación emitida el 23 de julio de 2013, dispone la suspensión de indebidas prácticas de cobranzas y propaganda que vienen realizando varias entidades integrantes del sistema financiero nacional privado, con inobservancia no solo de la normativa jurídica vigente sino también con vulneración de derechos de los usuarios, actuales y potenciales, fue dispuesta por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Circular IG-INSFPR-2013-054.

Si bien es cierto que las entidades o empresas de cobros no son reguladas por la Superintendencia de Bancos, al trabajar éstas directamente y en nombre de las instituciones financieras, se debe acatar esta norma como si la empresa estuviera regulada por dicho órgano de control.

1.1.2 Entorno Económico y de mercado

El gobierno indicó en septiembre del 2015 que la economía ecuatoriana podía registrar un crecimiento nulo o incluso contraerse en 2015 debido al desplome de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, es por esto que, la contracción crediticia que se vivió en el 2015 fue un acto de prudencia en pos de no agravar más la situación económica y de riesgo para el Ecuador.

Al analizar el escenario económico ecuatoriano no se puede dejar de lado las variables fundamentales o termómetros importantes que miden el ritmo y velocidad de la economía en el Ecuador. El FMI, proyectaba una caída acumulada del 32,8% en los precios de los commodities entre 2013 y 2015, mientras que en el caso del precio del petróleo, la reducción sería del 44,5% en el mismo período (Global Business Solutions, 2015).

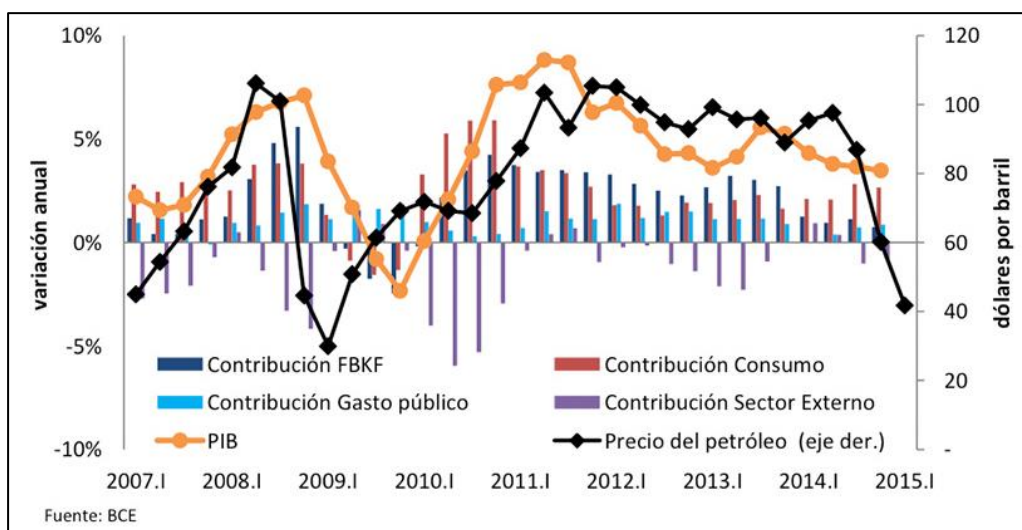


Figura 2. Precio del Petróleo y Crecimiento del PIB Ecuatoriano desde enero de 2007 hasta enero de 2015

Fuente: Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2015)

La balanza comercial fue deficitaria en \$ 1.201 millones durante los primeros cuatro meses del año 2015, en contraste con el superávit de \$236 millones observado en el mismo período de 2014. Las exportaciones petroleras se redujeron a la mitad en el primer cuatrimestre, mientras que las exportaciones no petroleras disminuyeron al 0,3% anual. Las importaciones se contrajeron en una proporción menor, con una previsible caída de las compras externas de combustibles (31,2% anual) y un marginal incremento de las importaciones no petroleras en un 0,2%.

Para enfrentar los problemas en el sector externo y fiscal, el gobierno ha recurrido a un agresivo endeudamiento externo, que pasó de \$12.930 millones en abril 2014 a \$19.326 millones en abril 2015, un crecimiento interanual de 49,5%.

Buena parte del crecimiento correspondió a la colocación de bonos en los mercados internacionales, con la emisión de \$2.000 millones en junio de 2014

al 7,95% y otra emisión de \$750 millones en marzo de 2015 al 10,5%, demostrando el aumento en la percepción de riesgo sobre el país. (Hurtado , 2015).

Un factor importante a evaluar dentro del entorno económico y de mercado de ARS del Ecuador es el nivel de colocación que tiene el Sistema Financiero en el Ecuador. Este índice es tan importante para la empresa, como el nivel de rotación de personal o la rentabilidad de los proyectos, la razón obedece a que ARS del Ecuador depende 90% de la Banca, por lo que la conclusión anticipada es que si el sistema financiero contrae la colocación de crédito, el mercado se reduce.

Al primer semestre 2015, pese a la desaceleración en el crecimiento de los depósitos, el crédito presenta una tasa de crecimiento del 10,6%, que si bien es algo inferior a las tasas de crecimiento del 13% observada en 2014, muestra que todavía los bancos no han cerrado la llave de crédito a la economía. Sin embargo, cuando la tasa de crecimiento del crédito es superior a la tasa de crecimiento de los depósitos, la inversión no productiva del sistema (la diferencia entre lo que se capta y se coloca) disminuye, lo que implica que los bancos pierden temporalmente reservas de liquidez.

Si la tendencia continúa los bancos tendrán que desacelerar la colocación de crédito durante el segundo semestre de 2015 (Carbali, 2015).

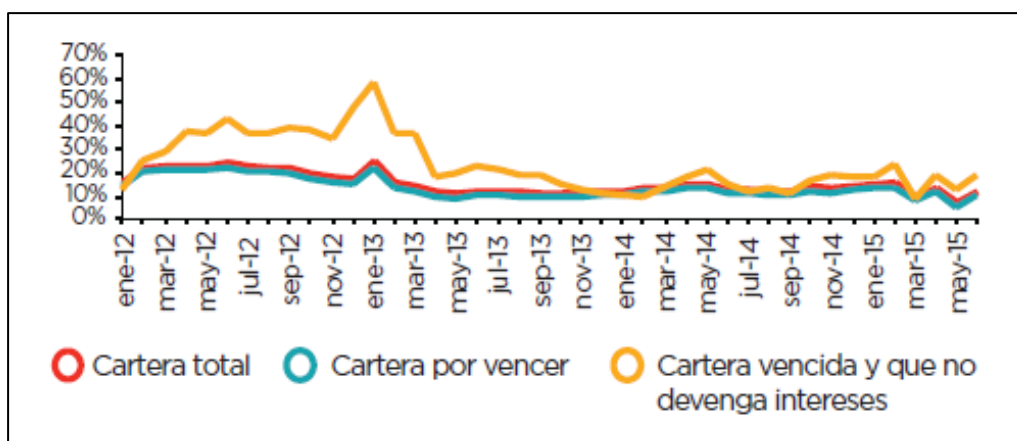


Figura 3. Evolución del Crédito en el Ecuador desde enero 2012 hasta mayo 2015
Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2015)

Si solamente se analiza el desempeño de los bancos privados, se observa cómo la reducción de los depósitos en el sistema es más profunda. En su conjunto, el total del sistema de bancos privados ha reducido sus niveles de depósitos en USD 1.868 millones entre diciembre 2014 y junio 2015, que representa una caída del 7% respecto al total de depósitos. La reducción de los depósitos a la vista es de USD 2.131 millones, lo que significa a una reducción del 11% desde diciembre de 2014. (Carbali, 2015).

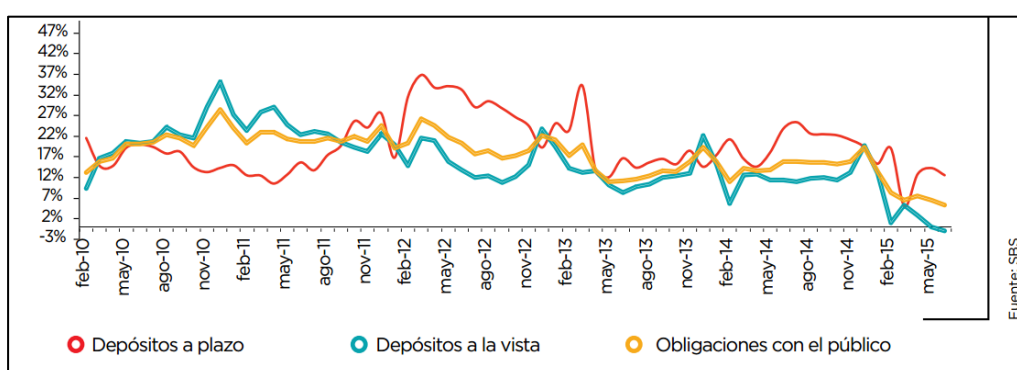


Figura 4. Evolución de la Tasa de Crecimiento de los depósitos en el Sistema Financiero
Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2015)

1.1.3 Entorno Social – Cultural

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales realizada a 39.617 hogares urbanos y rurales en las 24 provincias del país entre abril del 2011 y marzo 2012, muestra la estructura de los ingresos y gastos de los ecuatorianos, así como su ahorro o endeudamiento (INEC, 2013).

Según la encuesta, el 58,8% de la población ecuatoriana tiene capacidad de ahorro, mientras el 41,1% registra mayores gastos que ingresos.

El ingreso total promedio mensual en Ecuador es de \$ 892,9 dólares frente a \$ 809,6 dólares de gasto promedio mensual. En el área urbana el ingreso promedio es de \$ 1.046,3 dólares y su gasto es de \$ 943,2 dólares, mientras en el área rural el ingreso es de \$ 567,1 dólares en comparación a un gasto de \$ 526,2 dólares.

Esta encuesta refleja una reducción en el tamaño de los hogares al pasar de 5,4 miembros en 1975 a 3,8 en el 2011 – 2012 y un aumento en el número de perceptores de 1,7 en 1975 a 2,0 en el 2011 – 2012.

El 83,5% de los ingresos monetarios de los ecuatorianos provienen del trabajo y el restante de la renta de la propiedad y transferencias.

En relación a los gastos monetarios de consumo, el 24,4% de ellos es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por transporte con el 14,6%. En lo que menos gastan los ecuatorianos es en bebidas alcohólicas y tabaco con el 0,7%.

Los hogares del área rural destinan el 32% de sus gastos a alimentos y bebidas no alcohólicas frente al 22,6% que destinan los hogares urbanos (INEC, 2013).

Es importante mencionar que el momento económico – social actual del país ha desembocado que tanto los consumidores tengan menos acceso al crédito, como las instituciones financieras se han forzado a elevar los estándares de calificación crediticia. Por esta razón el acceso al crédito en el Ecuador es cada vez menor.

Para la expansión del consumo, la disponibilidad de crédito es determinante y en el Ecuador el financiamiento de este tipo de gastos tiene varias caras: desde el uso de tarjetas de crédito para financiar compras a plazos de hasta 5 años, pasando por créditos pre aprobados nunca solicitados por los clientes, hasta “chulqueros” que facilitan el acceso a préstamos para quienes no tienen posibilidades de llegar a una institución financiera.

Para el sector productivo, los recursos están disponibles aunque para micro, pequeñas y medianas empresas la historia no sea tan fácil. En vivienda, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) ha ganado terreno frente a los bancos privados y la banca pública ha abierto puertas a los

sectores más vulnerables. La historia reciente del crédito es variopinta, pero una cosa es segura: sigue creciendo aunque a un menor ritmo que años atrás. (Superintendencia de Bancos, 2015)

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 Reseña Histórica

ARS del Ecuador nace en el año 2.003, fruto del emprendimiento de dos visionarios ex banqueros que, analizando la situación socio - económica de ese entonces en el Ecuador, presentaron soluciones para atender a la Banca y al sector corporativo con el fin de mitigar el riesgo de crédito y apoyar tanto a empresas, como a consumidores finales a solucionar aquellos problemas relacionados a la administración de cartera que se ha deteriorado en el transcurso del tiempo.

Con la finalidad de fortalecer la creación de la empresa, se estableció un acuerdo de asistencia técnica con el grupo de Accounts Receivable Solutions en Nueva Zelanda, de esta manera la empresa se estableció con un modelo de gestión probado y con altos niveles de eficiencia y control.

Con el paso del tiempo se determinó la necesidad de soluciones de mitigación de riesgo crediticio para el mercado, principalmente de Instituciones Financieras. Con los cimientos establecidos y el modelo de negocio determinado, se logra concretar negocios exitosos con los primeros clientes;

Cotecna, Casa Baca e Importadora Tomebamba y Banco Solidario, algunos de ellos hasta ahora clientes de ARS del Ecuador.

En el mes de abril del 2015, ARS del Ecuador expande sus horizontes y apertura su primera oficina en Ciudad de Panamá, Panamá. Desde aquí, se atienden a clientes regados en la región de Centroamérica.

El proceso de apertura de operaciones en Panamá nace del aprovechamiento de una oportunidad de negocios que, gracias a la Dirección Comercial, se pudo identificar. El call center Grupo Aros en Panamá se encontraba a la venta, oportunidad que se la fue madurando y al final del día se concretó con la compra de dicha empresa. Desde el mes de abril se empieza con una inversión importante en recurso humano, infraestructura y tecnología. En la actualidad, Grupo Aros cuenta con alrededor de 100 colaboradores.

Hoy en día, ARS del Ecuador se posiciona como una empresa líder en el mercado nacional y regional, sólida, confiable, transparente, formal y especializada en procesos de gestión de cartera, con más de 60 compras de cartera a los principales bancos y empresas del sector corporativo de Ecuador y Panamá; además de constituirse como aliados estratégicos para importantes empresas de sectores como: bancario, vivienda, automotriz.

Es importante indicar que durante muchos años, ha sido la experiencia del Gerente General y el Director de Operaciones, ambos socios accionistas de la compañía, lo que ha primado al momento de administrar los recursos.

Claro está que, hace trece años, la empresa contaba con un nivel de dificultad de manejo y riesgo mucho menor, ARS contaba con 10 colaboradores, y no con más de 350 como lo que hoy es la empresa. Estas razones son suficientes para explicar la razón del por qué no existía una posición de Gerencia de Calidad.

En el año 2014, la empresa contrata su primer Gerente de Calidad, cuya misión era realizar el levantamiento de procesos de la empresa a nivel general. Ese primer intento de levantamiento de procesos resultó una experiencia interesante para la empresa ya que se empezó a transparentar la realidad a nivel de complejidad, riesgo y tamaño real que la empresa tenía en ese momento.

Por diversos motivos esta gerencia se desvincula de la empresa, y a finales del 2014 se contrata un perfil mucho más técnico, con experiencia en procesos y calidad. A inicios de marzo del 2015, fruto de las recomendaciones de la Gerencia General y un análisis de la información existente, se determinó que era importante realizar un inventario de procesos y un nuevo levantamiento de procesos a nivel integral y con una metodología establecida.

1.2.2 Directrices estratégica (Misión, Visión, Valores, Objetivos)

1.2.2.1 Misión

“Somos una empresa líder en procesos de administración, recuperación y compra de cartera dentro del sector bancario y corporativo. Brindamos

soluciones innovadoras a nuestros Clientes Institucionales (Instituciones Financieras y Empresas), a la vez que aportamos con nuestra experiencia para solucionar problemas crediticios de nuestros Clientes Finales con la ayuda de tecnología y un equipo altamente comprometido y capacitado.”

Es importante considerar que si bien es cierto que esta misión fue desarrollada hace alrededor de 2 años, el core business descrito en la misma se ha ido modificando. Hoy en día, adicionales a los servicios de administración de cartera, la empresa brinda servicios de venta, servicio al cliente y BPO.

La redacción de la misión es extensa y puede ser confusa debido a que los lectores de la misma pudiesen no entender la diferencia entre clientes Institucionales y clientes Finales.

1.2.2.2 Visión

“Ser el principal socio del sector bancario y comercial en la compra y administración de cartera, en base a la consolidación de nuestra tecnología, compromiso de nuestra gente y una gestión socialmente responsable, convirtiéndonos en un referente regional en el mercado.”

Esta visión fue construida a finales del 2014, en torno a la misma, se considera que la empresa ya ha cumplido en gran parte con la visión descrita. Es importante que en el corto o mediano plazo se realice un ejercicio de Planificación Estratégica en función de actualizar la

redacción de la visión incorporando las aspiraciones regionales y fortaleciendo el compromiso social que tiene la empresa con el entorno.

1.2.2.3 Valores

- Ética empresarial.
- Calidad de servicio.
- Trabajo en equipo.
- Integridad.
- Alegría, pasión y compromiso.

A nivel de los valores, ARS del Ecuador ha dedicado mucho tiempo y esfuerzo para inculcar los mismos en el día a día de los colaboradores. Se han realizado varias campañas enfocadas a fortalecer los conceptos y mejorar el accionar de los colaboradores.

1.2.2.4 Objetivos

La razón de ser y objetivo principal de la empresa es brindar soluciones hechas a la medida a las Instituciones Financieras y Corporaciones en función de mitigar el riesgo de crédito y fortalecer sus procesos de administración de cartera.

De igual manera ARS busca apoyar a la población, generando un sentido de “hacer país” mediante la presentación de soluciones amigables a los

clientes finales quienes, por alguna razón, tienen diversos problemas para solucionar una obligación financiera.

El esquema estratégico indica que la empresa persigue el incrementar la rentabilidad de la compañía mediante la inclusión de proyectos operacionales que permitan optimizar la utilización de recursos y maximizar los ingresos de la empresa.

1.2.3 Estructura

La estructura de ARS del Ecuador ha tenido una serie de evoluciones, creación de posiciones, áreas, fallos y aciertos a medida que la organización ha venido creciendo. Hoy en día se considera que la estructura es altamente compleja y diferente al estándar de una PYME en Ecuador.

1.2.3.1 Entendimiento de la Estructura Organizacional de ARS del Ecuador

Durante el trabajo de diagnóstico realizado, se identificó que la estructura organizacional actual no contaba con las actualizaciones necesarias ya que la última versión del organigrama fue presentado en el mes de Abril de 2014.

Otra de las debilidades detectadas radica en que la mayor parte de los colaboradores no conocen la estructura organizacional de ARS. Esta es una particularidad ya que al conversar con la Gerencia General, se determinó que la Alta Dirección nunca tuvo la intención de difundir el

organigrama, esto debido a que, según el criterio de la Gerencia, no se quería generar confusión dentro de la empresa ya que el organigrama era bastante confuso.

En concordancia con el punto anterior, es importante poner en antecedente los siguientes factores que han influido para que la estructura organizacional no cuente con la fortaleza necesaria ni actualizaciones pertinentes:

- Hasta antes del 2013, el área de RRHH era manejado por la misma Gerencia General.
- No se ha dado la importancia necesaria al área de Recursos Humanos tanto a nivel de inversión, procesos o infraestructura.
- El área de Recursos Humanos no ha tenido constancia en la gestión, esto debido a la alta rotación de esta posición, lo que se traduce a que en menos de 24 meses, el área ha contado con cinco personas que han ocupado el puesto de Gerente o Subgerente de Recursos Humanos.
- En el mes de diciembre de 2014 se decidió contratar un nuevo Subgerente de Recursos Humanos quien no ha venido realizando una gestión estratégica, sino una gestión operativa para cubrir las falencias del área.

- Separación del subsistema de Desarrollo Organizacional del resto de subsistemas de Recursos Humanos. Esta separación se produce debido a que por la naturaleza del negocio, la Gerencia General, en el año 2014, contrata a una Jefatura de D.O., quien tiene bajo su responsabilidad, todos los temas de capacitación y entrenamiento, clima laboral y comunicación interna.
- Desorden en el Área de Recursos Humanos, ya que no se cuenta con un enfoque claro, un plan de trabajo adecuado ni estrategias que permitan direccionar y aportar al talento humano a lo que la Compañía necesita.
- Falta de infraestructura tecnológica para el área; el sistema de nómina actual es un sistema obsoleto, que no cumple con las seguridades necesarias, así como tampoco permite integrar toda la información correspondiente para realizar los análisis necesarios.

En relación a la gestión de perfiles, competencias, manuales de cargo; ARS del Ecuador no cuenta con esta información; sin embargo, es importante indicar que recientemente se incorporó un Gerente de Recursos Humanos ya con un perfil técnico y con experiencial que va a permitir en el corto plazo, iniciar con la formalización de las herramientas de gestión estratégica de Recursos Humanos.

El Organigrama anterior se presenta en el ANEXO 1., el mismo que presenta errores como:

- Inconsistencia de niveles jerárquicos.
- Desorden en las líneas de reporte.
- Estructura incompleta.
- Confusión y complejidad al momento de interpretar el organigrama.

1.2.3.2 Organigrama Funcional

La estructura organizacional identificada al momento de iniciar el presente trabajo no contaba con los estándares básicos de orden, ni alineación a la realidad de la empresa; sin embargo, es el organigrama que se diseñó en el 2014.

Adicional a lo antes mencionado, es importante indicar que el organigrama de ARS del Ecuador es poco conocido por la población de la Organización, esto dado que por su complejidad, la Gerencia decidió compartirlo únicamente con la plana Gerencial media.

El Anexo 1 del presente trabajo muestra el Organigrama funcional de ARS del Ecuador.

De acuerdo al Headcount aprobado a la fecha de realización de este estudio, la empresa se encuentra distribuida organizacionalmente de la siguiente manera:

Tabla 1. Headcount ARS del Ecuador al 30 de Diciembre de 2015

ÁREA	No. Colaboradores
Legal	8
Campo	18
Riesgo y Crédito	8
Seguridad	3
Operaciones Call Center	342
Atención al Público	7
TI	8
Auditoría	6
Planificación	3
Mercadeo	3
Productividad y Calidad	8
Dirección Comercial	1
Dirección de Operaciones	1
Gerencia General	1
Administración y Finanzas	9
Recursos Humanos	7
Desarrollo Organizacional	4
Proyectos Especiales	2
URI	20
TOTAL	459

Fuente: (ARS, 2014)

Actualmente, dentro de la estructura organizacional de ARS del Ecuador, el 75% de los colaboradores pertenecen al área de Operaciones Call Center, esta área es considerada como la más crítica debido a que desde aquí se ejecutan los procesos pertenecientes al core business de la organización.

A lo largo de los últimos tres o cuatro años, la empresa ha venido incorporando a la estructura organizacional, áreas de apoyo que se han alineado perfectamente al enfoque y mística de la empresa, tales como Mercadeo, Crédito, Desarrollo Organizacional, Proyectos Especiales y URI. Estas áreas coexisten y se entrelazan también con aquellas que operan los procesos core de la empresa.

1.2.3.3 Mapa de Procesos

Así mismo, de la misma manera que el organigrama funcional, el mapa de procesos identificado al momento de iniciar el presente trabajo no contaba con el compendio de procesos que la empresa contaba, es decir, el mapa de procesos se encontraba incompleto.

A continuación se presenta el Mapa de Procesos identificado.

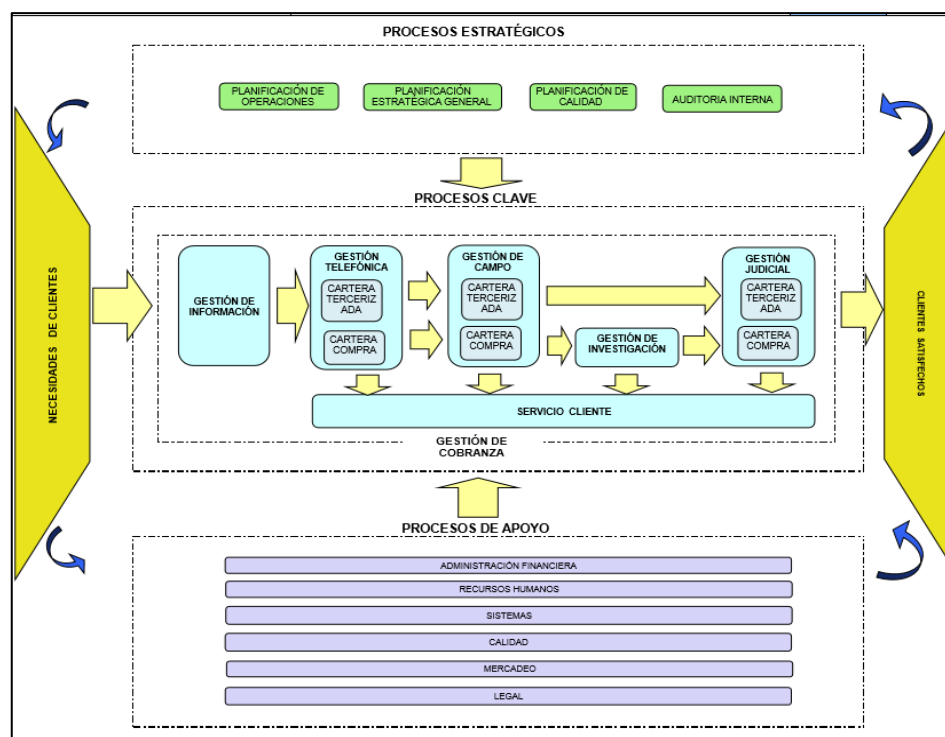


Figura 5. Mapa de procesos actual - ARS del Ecuador

Fuente: ARS del Ecuador

Al realizar un análisis preliminar del mapa de procesos, se puede concluir con las siguientes observaciones:

- No existe coherencia en la determinación de los macro procesos estratégicos.
- La cadena de valor se encuentra desordenada.
- Faltan procesos dentro de los macro procesos de apoyo.

El mapa de procesos actual de ARS del Ecuador no es un buen punto de partida para realizar un proceso formal de establecimiento de un modelo de gestión por procesos. Es primordial que la empresa inicie de manera inmediata una reconstrucción del mapa de procesos con la finalidad de alinearlo a la realidad actual de la organización.

1.2.4 Localización

La oficina matriz de ARS del Ecuador se encuentra ubicada en la ciudad de Quito – Ecuador, en la Av. Amazonas 22-48 y Ramírez Dávalos Edificio La Rebaja. En esta dirección operan las siguientes áreas:

- Legal
- Operaciones de Campo
- Crédito y Riesgo
- Atención al Público
- Operaciones de Call Center
- TI
- Recursos Humanos
- Desarrollo Organizacional
- Productividad y Calidad
- Planificación
- Mercadeo
- Auditoría
- Finanzas
- Comercial
- Gerencia General

La empresa cuenta con una oficina alterna ubicada en la calle Gonzalo Noriega E11-111 y Hugo Moncayo. En esta oficina, funciona el área de archivo y digitalización de documentos.

Adicionalmente, en la ciudad de Guayaquil opera la sucursal de ARS del Ecuador ubicado en Urdesa Central, Calle Diagonal N°417 C y Víctor Emilio Estrada, Of. 204 tras la Plaza Triángulo. En esta oficina funcionan las áreas de ATP y Campo.

Tal como se detalló al inicio del documento, hoy en día la empresa cuenta con operación en la ciudad de Panamá. El Call Center se encuentra ubicado en Costa del Este, Parque Industrial Edificio Oasis Business Park.

1.2.5 Clientes

Actualmente ARS del Ecuador cuenta con un portafolio de clientes de varios sectores tales como, instituciones financieras, empresas comerciales, automotriz, vivienda, industrial.

A continuación se presentan los clientes de ARS del Ecuador tanto a nivel nacional como internacional:



Figura 6. Clientes ARS del Ecuador – Ecuador
Fuente: (ARS, 2014)



Figura 7. Clientes ARS del Ecuador – Panamá

Fuente: (ARS, 2014)

1.2.6 Servicios

El portafolio de servicios se enfoca en dos ejes, por un lado los clientes finales (deudores), y por otro los clientes institucionales. Para los cuales se han desarrollado servicios acorde a sus necesidades.

- Clientes Institucionales
 - **Compra de Cartera:** Modelos de evacuación, portafolios de cartera adecuados y alineados a las necesidades de clientes.
 - **Outsourcing de Cartera:** ARS del Ecuador gestiona la recuperación de cartera en los distintos tramos: preventiva, corriente, resolución, castigada a través de la determinación de un esquema de comisiones altamente competitivo en el mercado.

- **Compras Spot:** Estructuración de compras de cartera programadas de acuerdo a una necesidad puntual de los clientes.
 - **Programas Estructurados Permanentes:** Compras de cartera recurrentes.
 - **Venta de productos o servicios financieros:** Venta de tarjetas de crédito, préstamos seguros, etc. a nivel nacional y regional.
- Clientes Finales
 - **Condonación de valores contra pago de contado:** Acceso a dinero de contado o préstamos para salir de deudas, así como un interés inmediato en limpiar su récord de crédito.
 - **Congelamiento de la deuda:** Posibilidad de congelar el valor actual de su deuda, sin recargo posterior de intereses, y pago a plazos convenientes.
 - **Esquemas de refinanciamiento:** Amplio plazo de financiamiento hacia al cliente, el cual puede ajustarse a su realidad económica actual.
 - **Tasas de interés preferenciales:** Cuotas fijas que aseguran el desembolso gradual de la deuda en el plazo acordado.

1.2.7 Resultados

A nivel general, la empresa siempre ha presentado buenos índices y control financiero, a continuación se un resumen de los estados financieros de ARS del Ecuador al cierre del 2014.

En el Anexo2 se presenta el informe de auditoría externa en el que se reflejan los estados financieros detallados de ARS del Ecuador al cierre del 2014.

Tabla 2. Comparativo del Balance General ARS del Ecuador

	2014	2013	2012
ACTIVOS			
Activo Corriente	\$ 3.102.782,00	\$ 2.390.843,00	\$ 2.411.140,00
Activo No Corriente	\$ 418.406,00	\$ 309.443,00	\$ 191.676,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.521.188,00	\$ 2.700.286,00	\$ 2.602.816,00
PASIVOS			
Pasivos Corrientes	\$ 2.757.158,00	\$ 2.036.360,00	\$ 1.906.850,00
Pasivo No Corriente	\$ 69.407,00	\$ 39.280,00	\$ 15.633,00
TOTAL PASIVO	\$ 2.826.565,00	\$ 2.075.640,00	\$ 1.922.483,00
PATRIMONIO			
Total Patrimonio	\$ 694.623,00	\$ 624.446,00	\$ 680.333,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 694.623,00	\$ 624.446,00	\$ 680.333,00

Fuente: (Deloitte Ecuador, 2014)

Tabla 3. Índices Financieros de Liquidez

	2014	2013	2012
Razón Corriente	1,13	1,17	1,26
Capital de Trabajo Neto	\$ 345.624,00	\$ 354.483,00	\$ 504.290,00

Fuente: (Deloitte Ecuador, 2014)

A nivel de liquidez, la empresa se muestra sólida. Una de las principales características de la Gerencia General ha sido siempre cuidar la liquidez y el fondo de maniobra. Estos dos conceptos apoyan a la empresa al momento de realizar transacciones de compra de cartera. Un componente importante dentro del modelo comercial es el pago de contado que pueda hacer la empresa al momento de la formalización de la compra de cartera.

En relación a la evolución del fondo de maniobra o capital de trabajo, este ha ido disminuyendo en los años 2013 y 2014 con relación al 2015 debido a la agresividad comercial de esos años al momento de realizar las compras de cartera en el Ecuador.

En torno al Estado de Resultados, si bien es cierto que en el Anexo 2 se presenta el P y G completo, a continuación se detalla un resumen del mismo, seguido por ciertos indicadores que permitirán entender la realidad de la empresa a nivel de rentabilidad e ingresos.

Tabla 4. Comparativo del Estado de Resultados ARS del Ecuador

	2014	2013
Ingresos	\$ 3.485.933,00	\$ 2.757.139,00
Gastos de Administración	\$ (3.320.687,00)	\$ (2.722.339,00)
Costos Financieros	\$ (95.732,00)	\$ (115.907,00)
Otros Ingresos	\$ 64.557,00	\$ 72.260,00
UTILIDAD ANTES DEL IMP. A LA RENTA	\$ 136.085,00	\$ (6.834,00)
Gasto de Impuesto a la renta	\$ (46.102,00)	\$ (47.040,00)
UTILIDAD / PÉRDIDA DEL AÑO	\$ 89.983,00	\$ (53.874,00)
Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos	\$ (17.792,00)	\$ -
UTILIDAD / PÉRDIDA DEL AÑO TOTAL	\$ 72.191,00	\$ (53.874,00)

Fuente: (Deloitte Ecuador, 2014)

Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad e Incremento en Ingresos

	2014	2013
Rentabilidad	2%	-2%
Rentabilidad sobre activos	2%	-2%
Índice de crecimiento en ingresos	126%	

Fuente: (Deloitte Ecuador, 2014)

La contabilidad de ARS del Ecuador tiene ciertas particularidades al momento de registrar las compras de cartera. Es importante indicar que el monto oficial por compras de cartera asciende a alrededor de \$300 millones de dólares; sin embargo, de acuerdo a las regulaciones contables vigentes, la empresa no registra estos rubros, por lo que, la relación de rentabilidad contable versus la rentabilidad individual por proyecto puede distorsionar. De acuerdo al análisis preliminar realizado, existen proyectos que pueden tener una rentabilidad

superior al 200%, y otros proyectos que pueden denotar el mismo índice en ratios del 20% o 30%.

Dicho esto, los niveles de rentabilidad e incremento de ventas descritos en la tabla superior responden únicamente a los proyectos de Outsourcing de Cartera, los mismos que cuentan con respaldos tributarios y contables establecidos, sean estas facturas, notas de crédito o contratos.

2. MARCO TEÓRICO

A lo largo del presente capítulo se explicarán las técnicas y esquemas metodológicos que forman parte del análisis de la situación actual y de la definición del esquema futuro. Así mismo, se expondrán las generalidades del sector de cobranza, sus implicaciones técnicas y su relación con las mejores prácticas del mercado, así como el análisis de experiencias similares de Organizaciones que tienen un giro de negocio igual o similar.

2.1 CONCEPTOS GENERALES

Con la finalidad de poder entender desde un punto de vista de calidad y productividad la problemática del presente trabajo, es importante empezar definiendo ciertos conceptos que apoyaran a un mejor entendimiento del diagnóstico que se presentará más adelante en el documento.

Es importante indicar que, el realizar un análisis de la productividad del modelo operativo de ARS, implica identificar oportunidades de mejora en torno a procesos, sus componentes y resultados. Es importante entender, de igual manera, que un modelo de gestión por procesos adecuado y ordenado va a apuntar siempre a esquemas de mejora continua y alta competitividad. En resumen, esto es lo que pretende el autor con el desarrollo del presente documento.

2.1.1 Calidad

Hablar de calidad en esta época, es hablar de estándares y factores diferenciadores en un mercado determinado. Cuando se trata de calidad, el concepto más acertado es aquel descrito por el padre de la Calidad William Edwards Deming, el mismo que cita de manera textual como concepto al término como “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (Deming, 1989).

Según el Kaoru Ishikawa, “De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.” (Ishikawa, 1986).

Uno de los triggers fundamentales para que las empresas de esta época incrementen sus estándares de calidad, es la amenaza de la competencia, esto, así como la necesidad de mantener satisfechos a sus clientes, ha sido determinante para que las empresas trabajen arduamente en sus procesos y se implementen las mejoras adecuadas para que los modelos y esquemas de gestión se encuentren alineados a las mejores prácticas de la industria.

En línea con lo antes expuesto, ARS del Ecuador no se ha quedado rezagado al momento de “subir la vara” en los niveles de servicio al cliente, gestión

efectiva de recuperación, entre otros. La empresa viene trabajando desde hace varios meses en el mejoramiento de procesos operativos y de soporte, esto con la finalidad de fortalecer el nivel de calidad en los servicios ofertados.

2.1.2 Procesos

En la serie de normas internacionales ISO 9000 se define un proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO, 2000).

Por otro lado, Oscar Barros indica que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no” (Barros, 1994).

2.1.3 Productividad

De acuerdo al texto de Humberto Gutiérrez, Calidad Total y Productividad, se relaciona a la productividad con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos (Gutiérrez, 2010).

En este sentido, ARS del Ecuador desde finales del el año 2014 creó la Gerencia de Calidad y Productividad, equipo que tiene como responsabilidad principal, analizar de manera permanente el nivel de utilización de recursos de cada uno de los equipos y proyectos de producción, y comparar dicha data con el nivel de ingresos que cada proyecto recauda.

El objetivo de esto radica en la generación de planes de acción continuos, los mismos que permitan optimizar recursos, incrementar rentabilidad a los proyectos, todo esto sin que los estándares de calidad se vean afectados.

2.1.4 Mejora Continua

Recogiendo el concepto descrito en el libro de James Evans, Administración y Control de la Calidad, se expone que el concepto de mejora continua nace hace ya más de 75 años, época en la cual iniciaron a forjar varios conceptos relacionados a la calidad, eficiencia, optimización de recursos, entre otros.

Dicho texto incluye el concepto de Kaizen, término que se describe textualmente como “El Kaizen se enfoca en mejoras pequeñas, graduales y frecuentes a largo plazo con mínima inversión financiera y participación de todos en la organización. La filosofía Kaizen abarca todas las actividades de negocios y a todas las personas en una organización. En esta filosofía, la mejora en todas las áreas (costos, cumplimiento de los calendarios de entrega, seguridad de los empleados y desarrollo de habilidades, relaciones con los

proveedores, desarrollo de productos nuevos o productividad) sirven para mejorar la calidad de la empresa...” (Evans, 2015).

En función de lo antes expuesto, y en línea con el enfoque del presente trabajo, una de las bases fundamentales para generar oportunidades de mejora a nivel productivo dentro del proceso operativo de ARS del Ecuador se enfoca en implementar modelos que permitan implementar iniciativas, proyectos o planes alineados a la mejora continua de los procesos de la empresa.

Como resultado de esto, durante la realización del presente estudio se detectaron varios “quick wins” que fueron implementándose sin mayor complicación, tanto a nivel de proceso operativo, como a nivel de recurso humano y sistemas.

La Gerencia General cambió el enfoque y el ángulo de visión sobre el management de la empresa, hoy en día, cada proyecto que se implementa dentro de la compañía es analizado de manera que se pueda identificar el proceso al cual impacta de manera directa y cuál es la mejora que se ocasiona directamente, e indirectamente a procesos paralelos o diferentes.

2.1.5 Competitividad

Haidar indica en su publicación “The Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth” que la competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la

capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. (Haidar, 2012).

A nivel interno de la Organización, el concepto de competitividad se sustenta cuando logramos entender los procesos comerciales de la empresa. Hablando netamente de la compra de cartera, se puede asegurar que ARS del Ecuador es la empresa que logra un mayor índice de competitividad a nivel de precios ya que es la empresa que paga más por cada cartera comprada.

Sin embargo, la competitividad de una empresa puede ser medido en función de analizar otros factores internos como el nivel de maduración de procesos, en donde ARS actualmente no es tan competitivo como Call Center como American Call Center (ACC), empresa que tiene un nivel de estandarización de procesos muy alto, esto dado a que es una empresa internacional. Así mismo, a nivel de tecnología, RECSA puede estar liderando el sector, al igual que ACC, es una empresa extranjera que cuenta con tecnología regional, la misma que permite ordenar su gestión a través de los distintos aplicativos de gestión de cobranza.

2.2 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA

Con la finalidad de poder determinar de una manera exacta y precisa los puntos de mejora dentro del modelo operativo de ARS, el autor ha decidido aplicar las siguientes herramientas de diagnóstico.

El modelo operativo de ARS del Ecuador se encuentra inmerso en un mundo de números, tiempos, procesos y personas. Por esta razón, el dimensionar mejoras a través de un análisis de Pareto, análisis de causa efecto o un análisis de carga de trabajo, será más acertado y preciso al momento de generar un plan de implementación y mediciones de resultados futuras.

2.2.1 Diagramas de Pareto

Gestionar los problemas de un área puede llegar a ser sencillo con un poco de organización, planificación y un equipo adecuado; sin embargo, administrar una empresa implica un grado de dificultad mayor, no solo porque la cantidad de problemas es mayor, sino porque el nivel de complejidad, impacto y urgencia tiene un nivel más alto.

Por lo antes mencionado, y tomando como referencia el concepto descrito en el texto Calidad Total y Productividad de Gutiérrez, entendemos que la herramienta de Diagrama de Pareto es un gráfico de barras cuyo campo de análisis son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los

problemas vitales, así como sus causas más importantes. El objetivo es elegir un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo.

El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, solo unos cuantos son realmente importantes (Gutiérrez, 2010).

El pensamiento estratégico de la Gerencia General de ARS siempre ha apuntado a aplicar esta herramienta para identificar los problemas principales de la organización y simplificar la solución de los mismos.

2.2.2 Análisis Causa Efecto

De acuerdo a Gutiérrez Pulido, “una vez que queda bien definido, delimitado y localizado donde se presenta un problema importante, es momento de investigar sus causas. Una herramienta de especial utilidad para esta búsqueda es el diagrama de causa efecto o diagrama de Ishikawa: un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas” (Gutiérrez, 2010).

Esta es otra de las herramientas que se aplicará más adelante para determinar las causas a los problemas más importantes detectados a nivel operativo, sobre todo aquellos que impactan directamente en los resultados de recaudación de ARS del Ecuador.

2.2.3 Análisis de Carga de trabajo

Los estudios de cargas de trabajo se constituyen en instrumento para la gestión estratégica del talento humano en cuanto permiten planear y organizar las plantas de personal y apoyar otros procesos de toma de decisiones.

El procedimiento básico del estudio de métodos de las etapas necesarias para efectuar sistemáticamente la medición del trabajo son:

- a. Seleccionar el trabajo que va a ser objeto de estudio.
- b. Registrar todos los datos relativos a las circunstancias en que se realiza el trabajo, a los métodos y a los elementos de actividad que suponen.
- c. Examinar los datos registrados y el detalle de los elementos con espíritu crítico constructivo para verificar si se utilizan los métodos y movimientos más eficaces y separar los elementos improductivos o extraños de los productivos.
- d. Medir la cantidad de trabajo de cada elemento, expresándola en tiempo, mediante la técnica más apropiada de medición del trabajo.
- e. Compilar el tiempo estándar de la operación previendo, en caso de estudio de tiempos con cronómetro, suplementos para breves descansos, necesidades personales, etc.

- f. Definir con precisión la serie de actividades y el método de operación a los que corresponde el tiempo computado y notificar que ése será el tiempo estándar para las actividades y métodos especificados.

Para este trabajo se eligió la técnica de estandarización de tiempos mediante los Estándares Subjetivos que implica determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. Se solicita a las personas experimentadas en la realización de las tareas, que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea dentro de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6.$$

Dónde:

T = Tiempo resultante.

T_m = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

T_p = Tiempo promedio asignado a la tarea.

T_M = Tiempo máximo asignado a la tarea.

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos. Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, y como inconvenientes un grado de precisión relativo pero aceptable (Restrepo, 2006)

2.3 LOS PROCESOS DE COBRANZA

2.3.1 Concepto

El Diccionario de la Real Academia de Lengua define a la cobranza como la “acción de cobrar” (Real Academia Española, 1999); sin embargo, es importante entender que el termino cobranza en el mundo de los negocios implica más que una simple acción fría de cobrar una cuenta a un cliente.

Dentro de la cadena de valor de una empresa que oferta productos o servicios, es determinante que se incluya, sea interna o externamente, el proceso de recuperación de cartera, siendo este proceso hoy en día un proceso determinante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cualquier empresa. La experiencia de varias empresas a nivel nacional e internacional indica que el no contar con un proceso adecuado de recuperación de cartera es casi igual o peor que no contar con un área comercial o de ventas.

Existe un concepto básico dentro el mundo de la cobranza, y es algo en lo que los grandes Gurús, Vicepresidentes de Riesgo y Gerentes Generales de

empresas coinciden, tal como lo indica Eva Valle en su publicación, “La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta.” (Valle, 2010), es por esto que la evolución de la terminología de la palabra cobranza ha venido cambiando a medida que nuevas formas de hacer negocios han aparecido.

2.3.2 Historia

La profesora Eva Valle realizó un estudio en el que se detalla la historia y origen del Crédito y la Cobranza, términos que coexisten en el mundo del riesgo comercial o bancario.

Eva indica textual lo siguiente “el crédito es tan antiguo como la civilización. En sus comienzos, el préstamo se efectuaba en especie, y fue hasta la aparición y empleo de la moneda cuando surgieron los primeros signos crediticios de una manera ya tabulada.

Antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontramos los primeros signos del desarrollo crediticio. Hay constancias de leyes y decretos que establecen penas corporales para el deudor insolvente o que no cumplía con lo pactado con el acreedor, también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, la pena de muerte y su venta como esclavo.

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros. Éstos actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares, pero no practicaban operaciones de préstamo. Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad.” (Valle, 2010).

2.3.3 Mejores Prácticas

Hoy en día, existe una infinidad de fuentes en las que se puede encontrar distintas definiciones de cobranza; sin embargo, es importante remitirse a las mejores prácticas a nivel regional y revisar qué es lo que estas indican. Ante esto, en la revista especializada en Crédito y Cobranza, Ciclo de Riesgo (Villa, 2015), en la que el Presidente de la Firma Rosas & Nash y experto Latinoamericano en Cobranzas y Negociación, Enrique Rosas González, explica que hoy en día, la cobranza no es una acción que inicia y termina en el área de Cobros, sino que empieza desde el proceso de negociación y cierre de una venta desde el área comercial.

En estos tiempos, la gestión de crédito y recuperación de cartera van más allá de un simple intercambio comercial, en el que en caso de llegar a un incumplimiento de pago, tal como se menciona en párrafos anteriores, se llegaba incluso a la pena de muerte. Hoy en día un modelo de cobranza efectivo no se basa en cuando se amedrenta a los clientes para alcanzar un

pago; al contrario, hoy en día el enfoque apunta a solucionar los problemas crediticios de las personas que por alguna razón incumplieron algún acuerdo de pago.

Las más exitosas empresas de cobranza a nivel nacional, regional o mundial, direccionan su estrategia a generar relaciones “empáticas” con sus clientes finales (deudores). Algunas de las estrategias que las empresas de recuperación de cartera están aplicando, según Enrique Rosas González (Villa, 2015), son las siguientes:

- Gestión telefónica educada, cordial y empática.
- Respeto de las horas para realizar gestión de cobranza.
- Trato personalizado.
- Desarrollo de soluciones efectivas tales como:
 - Convenios de pago.
 - Intereses bajos.
 - Congelamiento de deuda.
 - Refinanciamiento de deuda.
- Visitas de negociación in situ.
- Mantenimiento del indicador de pre mora o mora temprana.
- Educación financiera a los clientes.
- Aplicación de un manual adecuado de objeciones.
- Estudio del cliente previo a realizar la gestión de cobranza.

2.4 LA COBRANZA EN ECUADOR

2.4.1 Generalidades de la Cobranza en el Ecuador

Diez años atrás, el pensar que un tercero pudiera realizar la recuperación de la cartera de una empresa no era visto como una opción confiable, segura o efectiva. La evolución de la credibilidad que las empresas de cobranza han venido ganando a través de los años, ha sido fruto de la implementación de metodologías que poco a poco han venido ganando terreno dentro de la gestión estratégica de las empresas.

Según el informe del Economista Ramiro Estrella, Gerente General de SICOBRA, “las empresas de cobranza externa se han constituido en socios estratégicos de las Instituciones Financieras, basando sus acciones bajo una relación contractual y cumpliendo con altos niveles de servicio” (Estrella, 2015).

Las empresas de cobranza son el intermediario ideal entre las IFI's y el deudor para la resolución de problemas, detección oportuna de “Alertas” y el fiel cumplimiento de las normativas.

Hoy en día no solamente las IFI's confían en los servicios de las empresas de cobranza, la experiencia que estas han ganado, les ha permitido ganar mercado a nivel de empresas de retail, empresas industriales, automotrices, inmobiliarias, entre otras.

La gestión de recuperación de cartera en el Ecuador ha evolucionado, desde el registro y administración manual de información, llegando ahora a tener una integración de bases de datos, sistemas de recaudación, centrales telefónicas de última generación con seguridades, filtros y reportes específicos; dando como resultado, una gestión estratégica de cobro.

Diego Vargas Lara, Gerente General de Pague Ya, empresa dedicada a la recaudación de toda la cartera de Banco Pichincha, menciona dentro de su informe que “en los inicios de la cobranza en el Ecuador, el proceso de recaudación era altamente costoso y no rentable. Hoy en día, el proceso de recuperación de cartera genera una mejor eficiencia, estandariza procesos y reduce costos a corto plazo” (Vargas, 2015).

La automatización del proceso de cobranzas sin duda ha venido mejorando los tiempos de respuesta y el nivel de rentabilidad de las empresas de cobranza. Hoy en día, las empresas de cobranza en el Ecuador son capaces de generar un valor agregado a la recuperación de la cartera de sus clientes, así como un marcado incremento en la rentabilidad de las empresas de cobranzas.

Es importante mencionar que sin duda alguna las empresas de cobranza han sentido el impacto del bajón económico que ha venido sufriendo el Ecuador durante los últimos años, es por esto que se considera importante dentro del presente análisis el tomar en cuenta el criterio de expertos banqueros que miran la industria de cobranza desde la óptica de crédito como clientes.

Fidel Durán Pitarque, Gerente General de Banco Solidario, dentro de su informe del año 2015 menciona entre otras cosas, que “las instituciones financieras hoy en día pueden tomar varias decisiones sobre cómo manejar el riesgo: evitándolo, asumir y conservar el riesgo, transferir el riesgo, cubrir financieramente el riesgo o por ultimo combinar los riesgos” (Durán, 2015).

2.4.2 El rol de la gestión de cartera

Desde el punto de vista crediticio, la Cobranza es un importante proceso que permite el mantenimiento de los clientes, al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. Desde el punto de vista de una empresa de cobranza, se cataloga como un servicio que permite a las Instituciones Financieras y empresas comerciales mejorar sus índices de morosidad, recuperar la cartera de manera segura y rápida, concentrarse en los procesos core de la organización y potenciar el área comercial mediante la incursión de nuevos mercados.

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la institución recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso / seguimiento (Miranda , 2015).

2.4.3 La gestión de cobranza

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. A continuación se describen algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza:

- a. Análisis del caso: Desde el punto de vista de una empresa de cobranza, esta información es brindada por el cliente durante el proceso de debida diligencia. Es parte del entendimiento del mercado en el cual opera el cliente al que se presta el servicio.
- b. Contacto con el cliente: Al momento de realizar el proceso de debida diligencia, es importante conocer un poco la historia de cada cliente, es decir, si un cliente fue maltratado por una empresa de cobranza anterior o simplemente es el primer ejercicio de cobranza externa. En cualquiera de

los dos escenarios, es importante conocer qué se hizo antes con cada cliente de iniciar la gestión de investigación y recuperación de cartera.

- c. Diagnóstico: La fase de diagnóstico se la realiza en el primer contacto o no contacto con el cliente. En caso de contactarlo, es importante conocer las causas del deterioro de su crédito, en este punto se intenta obtener la mayor cantidad de información posible y determinar qué tipo de cliente y que tipo de solución se puede brindar.
- d. Generación de alternativa: El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente. Algunas de las soluciones comunes dentro del mundo de la cobranza son; congelamiento de deuda, acuerdo de pago, condonación de intereses.
- e. Implementación de la solución: Es importante formalizar la solución presentada, el cliente debe sentir que está adquiriendo una responsabilidad al comprometerse a realizar un pago ante un planteamiento adecuado de solución. En el caso de los acuerdos de pago, el cliente debe firmar el documento que indica el pacto llegado, solo de esta manera, la empresa puede presionar por un pago mensual.
- f. Cumplimiento de compromisos de pago: El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de todo la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

- g. Registro de Gestiones: Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

Normalmente las empresas de cobranza y call centers en general tienen un nivel de rotación alto. En función de precautelar la información y las gestiones con los clientes, los Gestores deben registrar en los sistemas de cobranza, cada una de las llamadas de acuerdo a los estatus preestablecidos para la gestión.

- h. Casos de no recupero: En caso de no contactar al cliente, la cuenta debe ser asignada a un área de Investigación dedicada a encontrar información en bases de datos públicas o privadas que permitan actualizar la información del cliente para realizar un contacto.

En caso de que el cliente no desee cancelar la deuda se deberán buscar recursos alternos como el inicio de la gestión legal, para esto, es importante realizar el análisis de la documentación del crédito, edad de la operación, ubicación geográfica e historial de la gestión. De esta manera se podrá determinar una real posibilidad de cobro de la operación (Suárez, 2015).

2.4.4 El mercado de las empresas de Cobranza en el Ecuador

Considerando que en el Ecuador, el 80% de los clientes de las empresas de cobranzas son Instituciones Financieras, se considera importante analizar cómo los bancos administran sus procesos de recuperación de cartera.

El proceso de gestión de cobranza y recuperación de cartera en los bancos privados grandes del Ecuador, se lleva a cabo bajo un conjunto de actividades a través de las cuales se pretende recuperar el importe de la cartera generada a crédito, mediante métodos o modelos adecuados de recuperación; es así, que la gestión de cobranza en dicho segmento de bancos se ejecuta bajo un modelo conceptual en el que se evidencia tanto el uso de recursos propios (in house), así como la participación de compañías de cobranza especializadas en cobranza masiva (tercerizada).

A continuación se describirá en términos de gestión, el porcentaje de la cartera se encuentra gestionada directamente por los tres bancos privados más grandes del Ecuador (In house) y el porcentaje de la cartera que se encuentra tercerizada a las compañías de cobranza especializadas en gestión de cobranza masiva para su inmediata gestión y recuperación.

El modelo de cobranzas del Banco de Guayaquil se lleva a cabo bajo tres instancias; en primera instancia, es el oficial de crédito quien se encarga de la gestión de cobro, es decir, esta gestión recae sobre el funcionario que otorgó la

obligación de crédito, esta gestión puede durar hasta 30 días después de vencida la obligación.

En segunda instancia está el departamento de cobranzas, mismo que se encarga de la gestión de cobro tan pronto el oficial de crédito ha agotado todos los recursos y esfuerzos necesarios para recuperar la cartera vencida, esta gestión puede durar hasta noventa días de recibida la cartera por parte del oficial de crédito, es decir, a partir de los 30 días de mora.

Finalmente, y como tercera instancia, están las compañías de cobranza, quienes se encargan de la gestión de cobro a partir de los noventa y un días de vencida la cartera y sobre la cual el departamento de cobranzas del banco no pudo recuperarla.

Vale anotar, que el 3% (+/-) de la cartera colocada a crédito por Banco Guayaquil incurre en mora (\$ 65.805 MM), de lo cual, el 90% de esa cartera es gestionada directamente con recursos propios del banco (\$ 59.224 MM) y el 10% (\$ 6.580 MM) es gestionada por las compañías de cobranza a través de la tercerización (Mora, 2016).

El modelo de gestión de cobranza de Banco Pichicha está orientado a la especialización, es decir, dejar que la gestión de cobranza la efectúe personal analítico-técnico con fuertes conocimientos en gestión de cobranza, los cuales interactúan de manera dinámica con varias áreas del banco, principalmente, con la comercial. En concordancia con lo mencionado, Banco Pichincha

descarga sus procesos de cobranza a su empresa aliada Pague Ya, empresa que forma parte del Grupo Corporativo del cual el Banco también es miembro.

El modelo de cobranzas que lleva a cabo Pague Ya se circunscribe en las siguientes instancias: en primera instancia hay una gestión de cobranza preventiva, la cual se efectúa previo al vencimiento del pago de la obligación a crédito y se ejerce en función de modelos estadísticos de comportamiento de pago de los clientes, es decir, en base a su hábito de pago; la gestión de cobranza preventiva se realiza con dos puntos de corte:

1. 7 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito.
2. El día del vencimiento del pago de la obligación a crédito.

La siguiente instancia es una gestión de cobranza administrativa, la cual se ejerce desde el primer día del vencimiento de la obligación a crédito y llega hasta los ciento veinte días de mora; a partir de los ciento veinte y un días de mora hasta los trescientos sesenta y cinco días de mora inicia la siguiente instancia que se denomina gestión de cobranza prejudicial, finalizando el proceso, con una gestión de cobranza judicial, misma que se lleva a cabo a contar de los trescientos sesenta y seis días de mora a través de abogados externos, los cuales son responsables de recuperar la obligación a crédito en mora a través de la ejecución del pagaré y/o la ejecución de garantías reales o personales que respaldan la obligación.

Vale anotar, que el 5% (+/-) de la cartera colocada a crédito por Banco Pichincha incurre en mora (\$ 260.018), de lo cual, el 80% de esa cartera es

gestionada directamente por Pague Ya y el 20% es gestionada por las compañías de cobranza a través de la tercerización (Bayas, 2016).

El modelo de cobranzas que lleva a cabo Produbanco se resume en las siguientes instancias: en primera instancia hay una gestión de cobranza preventiva, la cual se efectúa previo al vencimiento del pago de la obligación a crédito y se ejerce en función de modelos estadísticos de comportamiento de pago de los clientes, es decir, en base a su hábito de pago; la gestión de cobranza preventiva se realiza con tres puntos de corte:

1. 8 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito.
2. 3 días antes del vencimiento del pago de la obligación a crédito.
3. El día del vencimiento del pago de la obligación a crédito.

La siguiente instancia es una gestión de cobranza administrativa, la cual se ejerce desde el primer día del vencimiento de la obligación a crédito y llega hasta los noventa días de mora; a partir de los noventa y un días de mora inicia la gestión de cobranza judicial, misma que se lleva a cabo a través de abogados externos, los cuales son responsables de recuperar la obligación a crédito en mora mediante la ejecución del pagaré y/o la ejecución de garantías reales o personales que respaldan la obligación.

El 2% (+/-) de la cartera colocada a crédito por Produbanco incurre en mora (\$ 30.554 MM), de lo cual, el 80% de esa cartera es gestionada directamente con recursos propios del banco (\$ 24.443 MM) y el 20% (\$ 6.110 MM) es

gestionada por las compañías de cobranza a través de la tercerización (Barrazueta, 2016).

En función de lo antes mencionado, y entendiendo el proceso de cobranza de las distintas instituciones financieras, en el Ecuador existen varias empresas de cobranza. A continuación se presenta el listado de empresas dedicadas a la recuperación de cartera en el País (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2016):

- | | |
|-------------------|-----------------|
| • SI COBRA | • RAPIDTRAM |
| • PAGUE YA | • LMG COBRANZAS |
| • RECA | • ECUACOBANZAS |
| • SICSEG | • RECAUDADORA |
| • ARS DEL ECUADOR | ECUADOR |
| • MULTICOBRO | • SERVINCO |
| • ENIDEX | • CJ COBRANZA |
| • CBM COLOMBIA | • ECUARECOVERY |
| | • KEYFACTOR |

2.4.5 Experiencias similares de modelos de cobranza a nivel regional

En el año 2012, en México, una institución financiera, con presencia en varios países, necesitaba mejorar y estandarizar su operación de cobranza y recuperación. El Banco contaba con un modelo operativo de cobranza diferente en cada país y funciones de recuperación de cartera independientes.

Un equipo regional, responsable de coordinar iniciativas para aprovechar sinergias, determinó que los procesos, sistemas y esquemas de medición debían ser estandarizados. El área de cobranzas de la institución se acercó a Deloitte México³ para realizar un proyecto que definiría los primeros pasos para transformar el modelo operativo regional.

Se utilizó un modelo de madurez para medir las capacidades actuales y la plataforma funcional por medio de tres dimensiones definidas: procesos, organización y medición de desempeño en cada país.

Una vez que se evaluó la situación actual en cada país, se identificaron las prácticas líderes internas y se investigaron las prácticas líderes externas. Durante el proyecto se presentaron e implementaron las mejoras a corto plazo (quick wins) identificadas, a fin de aprovechar los beneficios asociados. El modelo operativo regional fue desarrollado con base en dichas prácticas y mejoras.

Finalmente, se definió un roadmap por cada país, con base en el estado actual (reflejado por el modelo de madurez) y estableciendo las acciones necesarias para transformar el modelo operativo del país al modelo regional propuesto.

La implementación del modelo operativo permitió:

³ La firma miembro de Deloitte en México es Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. y sus afiliadas subsidiarias. Es la firma de servicios profesionales más grande del país con más de 5,400 colaboradores. Provee asesoría en auditoría, consultoría, impuestos, finanzas, entre otras.

- Mejorar los procesos de cobranza para los países que formaban parte del modelo regional.
- Construir centros de servicio utilizando los procesos rediseñados (esto contribuyó a la generación de economías de escala).
- Aumentar los porcentajes de recuperación de cartera vencida y mejorar la eficiencia de los procesos de cobranza.
- Estandarizar los procesos para el manejo de la cartera a lo largo de toda la red de bancos, adaptándolos a las necesidades particulares de cada país.
- Utilizar un conjunto consistente de indicadores de desempeño. (Deloitte México, 2012).

Como resultados al estudio realizado por Deloitte México, a continuación se presentan algunas de las conclusiones alcanzadas:

- En principio, existió una alta resistencia de parte de las oficinas regionales al momento de implementar los procesos estandarizados; sin embargo, mediante la aplicación de esquemas de Manejo del Cambio, la Firma pudo implementar los procesos y formalizar los procedimientos de cobranza del Banco.

- Se consolidó un solo Call Center de cobranza en México D.F., desde aquí se gestiona la recuperación de cartera de todas las oficinas regionales desde la fase de pre mora, hasta el día 120.
- La formalización de procesos permitió que las oficinas regionales controlen los índices de mora y evitar que la cartera se castigue por falta de gestión.
- Los índices de mora y pre mora se controlaron y la utilización de recursos a nivel de call center se optimizaron en las oficinas regionales del banco dejando esta actividad al call center regional.

3. DIAGNÓSTICO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el análisis de los procesos que forman parte del modelo operativo actual de ARS del Ecuador, en función de detectar a detalle los problemas inmersos dentro del mismo, así como las consecuencias que conllevan, esto con la finalidad de presentar, posteriormente, un plan de acción adecuado que permita fortalecer los puntos de mejora identificados.

3.1 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se realizará una descripción sobre la metodología que se llevó a cabo para el desarrollo del presente capítulo.

- Por medio de la colaboración del personal de la Gerencia de Productividad y Calidad, se obtuvo un bosquejo general de todos los procesos que se desarrollan actualmente en el área de Operaciones, con lo cual se realizó el inventario de procesos.
- Se realizó la revisión de la documentación existente de cada uno de los procesos analizados con la finalidad de entender e identificar los problemas principales de los procesos.

- Se midió el tiempo que toma cada actividad actualmente, lo que permitió el desarrollo del análisis de carga de trabajo a los procesos analizados.
- En conjunto con la Gerencia de Productividad y Calidad se establecieron debilidades y fortalezas de cada proceso.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

El modelo operativo de ARS del Ecuador engloba, en su mayoría, los procesos que forman parte de la cadena de valor. En relación a esto, a continuación se presenta la cadena de valor de ARS del Ecuador para posteriormente realizar la identificación de los procesos que formarán parte del análisis detallado:

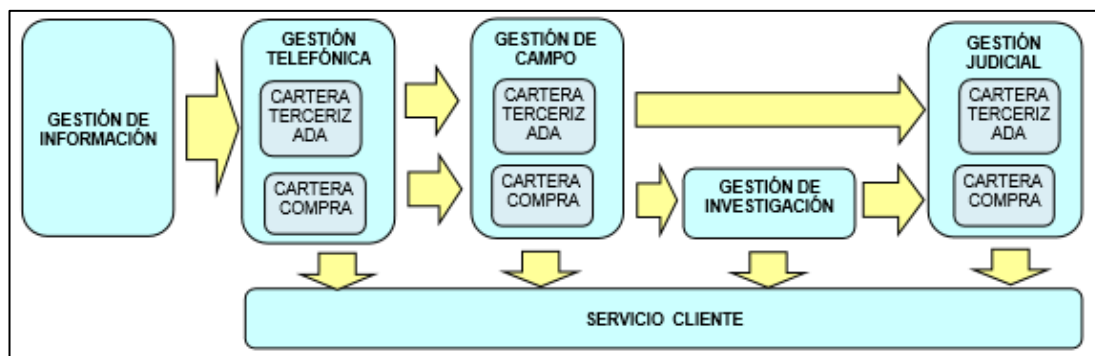


Figura 8. Cadena de Valor ARS del Ecuador

Fuente: (ARS, 2014)

Los procesos que forman parte del modelo operativo de ARS del Ecuador son:

- **Gestión de Información:** Este proceso engloba todas las actividades a realizarse para que toda la información de las carteras se cargue al sistema de gestión de cobros. Es importante analizar este proceso porque la información

es el insumo fundamental para realizar gestión de cartera. Si la información no se encuentra bien cargada, la gestión no será adecuada.

- **Gestión Telefónica:** Es el proceso core del call center. Es importante analizar integralmente la composición de este proceso.
- **Gestión de Campo:** La gestión de campo es un proceso de gestión de cartera paralela al call center, forma parte del modelo operativo; sin embargo, no entra dentro del análisis de este trabajo ya que el enfoque del mismo se concentra en la operación del Call Center propiamente dicho.
- **Gestión de Investigación:** Proceso que detalla las actividades que se realizan cuando una cuenta se considera como ilocalizable. Es el proceso que se realiza dentro de la Unidad de Rescate de Informacion URI
- **Gestión Judicial:** Detalla las operaciones que se realizan al momento de realizar gestión de recuperación de cartera mediante la interacción de abogados y los procesos subsiguientes con las entidades judiciales correspondientes.
- **Servicio al Cliente:** Este proceso describe las actividades que realiza el área de Atención al Público (ATP), al momento de formalizar Convenios de Pago, receptar pagos en caja, solución de problemas, dudas o inquietudes de clientes.

3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación se presentan los procesos que formarán parte del análisis de procesos del presente trabajo:

- Carga de Información de Cartera Nueva: Forma parte del Macro proceso GESTIÓN DE INFORMACIÓN.
- Reasignación de cartera: Forma parte del Macro proceso GESTIÓN DE INFORMACIÓN.
- Gestión Telefónica: Forma parte del Macro proceso GESTIÓN TELEFÓNICA.
- Gestión de Rescate de Información: Forma parte del Macro proceso GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN.
- Gestión de Convenios: Forma parte del Macro proceso SERVICIO AL CLIENTE.
- Gestión de Recaudación en Atención al Público Forma parte del Macro proceso SERVICIO AL CLIENTE.

3.3.1 Carga de Información de Cartera Nueva

Este proceso busca establecer lineamientos y parámetros al momento de realizar la carga información en el SISCAR, con el fin de mantener un adecuado control, calidad e integridad en el manejo de la nueva información de carteras adquiridas por ARS del Ecuador.

Descripción del Proceso

Actualmente el Gerente de Planificación y Mercadeo recibe y revisa las bases de datos originales que recibe de parte de los clientes a quienes se ha comprado cartera. Posterior a la revisión, dicha gerencia cuenta con 24 horas para enviar la base de datos mediante correo electrónico a la gerencia de Productividad y Calidad, información que deberá ser enviada conjuntamente con los siguientes datos:

- Fecha de compra de la cartera;
- Fecha de corte de la cartera; y,
- Bases de datos originales de contactabilidad (teléfonos, direcciones, ciudades, correos electrónicos, etc.) y saldos de la deuda (desglose de la deuda: valor capital, intereses, impuestos, otros valores, gastos de gestión, valor mora)

Conjuntamente con la base de datos, la Dirección de Operaciones envía los lineamientos operativos, los mismos que guían al área de Call Center a realizar la gestión de cobranza.

Estos lineamientos incluyen la cantidad de Gestores que serán asignados, las metas de recaudación, políticas de condonaciones, entre otros.

Conjuntamente con la información de lineamientos de gestión, la gerencia de Productividad y Calidad determina y asigna los códigos

MAT's a cada uno de los Gestores de Cobranza de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.

Paralelamente, dicha gerencia prepara la base de datos enviada por Planificación en función de acoplar la misma a los formatos determinados para realizar la carga de información en el SISCAR. Para esta actividad, Productividad y Calidad cuentan con un tiempo de 1 día.

Una vez que Productividad y Calidad acoplan la información de la cartera nueva a los formatos se envía la información a Sistemas para que se proceda con la carga de la información en el SISCAR. Este proceso se realiza normalmente por las noches para no causar interferencias o pérdida de velocidad en el sistema. El proceso puede tardar de 3 a 5 horas dependiendo el tamaño del portafolio de cuentas comprado.

Cuando la base de datos se encuentra plenamente cargada, el Jefe de Producto se encarga de activar las operaciones para que los Gestores asignados puedan empezar a gestionar ya que, una vez que las cuentas son cargadas, la información se carga automáticamente al colaborador codificado.

Actualmente, cuando se implementa un proyecto de compra de cartera, se determina que el vendedor debe enviar los reportes de pagos de manera diaria, esto con la finalidad de poder mantener actualizado el sistema.

Cuando la información se encuentra cargada, desde la Gerencia de Productividad y Calidad se realiza la validación que la información se haya cargado de manera adecuada sin que la data se haya alterado.

Resultados del Proceso

El resultado del presente proceso es la obtención de la Base Madre cargada en el sistema. A continuación se presentan las características de este producto:

Tabla 6. Análisis del producto - Base Madre cargada al Sistema

Producto:	Base Madre cargada al sistema
Cantidad Producida:	12 bases de datos desde junio 2015 a diciembre 2015
Cumplimiento de requisitos del producto:	De las 12 cargas realizadas en el segundo semestre del 2015, 8 cargas tuvieron que revisarse nuevamente posterior a la misma ya que el Call Center detectó que existían errores en la base de datos.
Errores detectados en las cargas:	Duplicidad de operaciones Saldos negativos Operaciones sin asignar Carga de clientes fallecidos
Satisfacción del cliente:	El cliente directo de este proceso es el Call Center, si la base de datos no se encuentra cargada de manera adecuada, el proceso de recaudación no se puede realizar de manera adecuada. La BDD es la materia prima esencial del Área de Operaciones. Dicho esto, el Call Center no se encuentra satisfecho respecto al proceso de carga de información.

Fuente: Investigación realizada

Tabla 7. Resultados de las cargas de BDD - jul/2015 a dic/2015

Producto:	Base Madre Cargada al Sistema
------------------	--------------------------------------

Cliente	Fecha de Carga	No. OPS	Saldo	OPS cargadas correctamente	% Error
BANCO INTERNACIONAL	12/06/2015	2.983	\$ 3.281.300,00	2.983	0%
BGR	30/06/2015	7.812	\$ 976.500,00	5.698	27%
BANCO SOLIDARIO	21/07/2015	3.286	\$ 3.243.282,00	3.263	1%
MUPI	11/08/2015	2.190	\$ 2.371.770,00	2.076	5%
ICESA	01/09/2015	540	\$ 413.100,00	540	0%
MARCIMEX	22/09/2015	4.682	\$ 4.101.432,00	4.589	2%
BANCO INTERNACIONAL	13/10/2015	3.184	\$ 3.502.400,00	3.184	0%
BANCO INTERNACIONAL	03/11/2015	1.176	\$ 1.293.600,00	1.065	9%
PROMERICA AUTOS	24/11/2015	175	\$ 2.975.000,00	175	0%
PROMERICA CONSUMO	15/12/2015	8.624	\$ 16.299.360,00	8.487	2%
BANCO FINCA	23/12/2015	13.650	\$ 13.104.000,00	10.958	20%
MARCIMEX	30/12/2015	2.498	\$ 2.173.260,00	2.287	8%

Fuente: Investigación realizada

Problema identificado

Luego de revisar la información histórica de resultados se concluye en que el problema principal del proceso es que la información cargada al sistema es poco fiable.

En relación al problema detectado, a continuación se presenta el análisis de causa – efecto en función de determinar las potenciales soluciones.

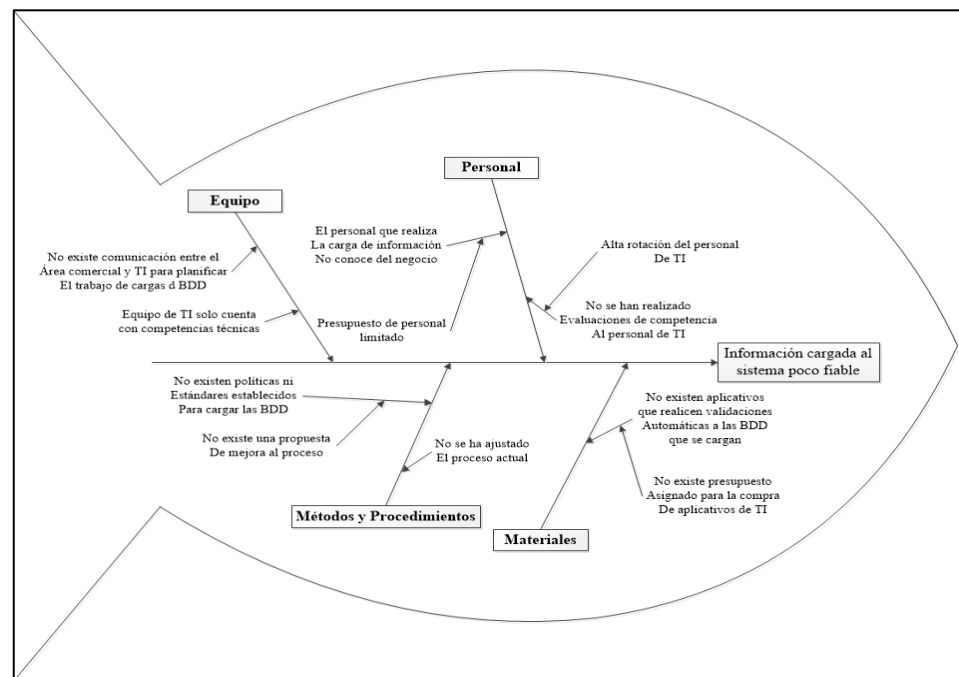


Figura 9. Análisis Causa - Efecto - Carga de información al Sistema

Fuente: Investigación realizada

Fortalezas y Debilidades

El análisis realizado al proceso ha determinado que el mismo cuenta con ciertas bondades y puntos de mejora los mismos que se presentan a continuación.

Tabla 8. Fortalezas y Debilidades - Carga de Información al Sistema

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto conocimiento técnico en Bases de Datos	Al ser un proceso manual, existe vulnerabilidad de la información
Arquitectura de almacenamiento adecuada	El proceso no ha evolucionado al mismo ritmo que la velocidad de crecimiento de la empresa
Tiempo de carga corto. Una base de datos puede estar cargada en 8 horas.	No se pueden realizar cargas simultáneas ya que se puede afectar la velocidad de operación del sistema de recaudación.
Los perfiles que interactúan en el desarrollo del proceso son los adecuados.	No existe un workflow que permita delimitar las responsabilidades de cada uno de los actores del proceso.

Fuente: Investigación realizada

Es importante que se implementen controles y filtros de información que permitan garantizar que la información que se carga al SISCAR cuente con la consistencia y veracidad necesaria. De igual manera, sería importante que el sistema funcione de manera autónoma generando alertas que permitan identificar cuentas que no hayan sido gestionadas en un tiempo prudencial.

3.3.2 Reasignación de Cartera

Este proceso aplica para la reasignación de operaciones de toda la cartera propia de ARS del Ecuador, para las áreas de Operaciones, Campo, Auditoría, URI, Legal y Originadora de Crédito.

Descripción del Proceso

Este proceso lo ejecuta directamente la Gerencia de Productividad y Calidad con la autorización de la Dirección de Operaciones.

Mensualmente, Productividad y Calidad generan un reporte los últimos días del mes en el que se detectan la última gestión del PLSQL⁴ en el cual debe constar obligatoriamente la siguiente información:

- Nombre de la cartera.
- Estatus de la cartera.
- Área asignada.
- Fecha de última gestión.
- Saldo.

Con este informe, dependiendo de la última gestión realizada, se determina cual es el área que seguirá con la gestión de la operación. Normalmente la razón principal por la que se reasignan las operaciones radica por la falta de gestión debido a que no existe información de contacto actualizada.

Una vez que se tenga el resultado del análisis, la gerencia de Productividad y Calidad solicita autorización a la Dirección de Operaciones en función de aplicar la reasignación de operaciones

⁴ Aplicativo que se conecta directamente a la base de datos del SISCAR para realizar consultas de información. Programación SQL.

Sistemas cargará la información el último día del mes para que desde el primer día de cada mes, entre en función la nueva asignación de cuentas en cada una de las áreas a las que fueron enviadas.

Resultados del proceso

El resultado del presente proceso es la obtención de la Base Madre cargada en el sistema. A continuación se presentan las características de este producto:

Tabla 9. Análisis del producto – Reasignación de Cartera

Producto:	Base de operaciones reasignadas
Cantidad Producida:	Mensualmente se reasigna en promedio 1500 operaciones de todas las carteras de ARS del Ecuador
Cumplimiento de requisitos del producto:	Del total de operaciones reasignadas durante el segundo semestre del 2015, la operación se ha percatado que muchas de las operaciones reasignadas no debían toparse debido a que tenían un estatus de “contactado” o “ubicado”
Errores detectados en la reasignación de operaciones:	<p>Falta de revisión de los estatus</p> <p>No se realiza una validación entre TI y Operaciones al momento de reasignar las operaciones</p> <p>Se reasignan operaciones “en gestión”</p> <p>Se pierden convenios de pago gestionados por Asesores diferentes</p>
Satisfacción del cliente:	<p>El cliente directo de este proceso es el Call Center, si se reasignan operaciones que se encuentran en gestión se ocasionan los siguientes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Molestia en Asesores que han gestionado la operación

	<ul style="list-style-type: none">• Problemas al momento de calcular las comisiones• Pérdida de gestiones• Incumplimiento de objetivos y metas de producción. <p>Actualmente el área de Operaciones no se encuentra satisfecha respecto a cómo se maneja este proceso ya que a pesar que no son muchas las operaciones que no debieron haberse reasignado, la oportunidad de cobro se ha perdido, razón por la cual existe la molestia de parte de Operaciones.</p>
--	---

Fuente: Investigación realizada

Tabla 10. Resultados de la carga de operaciones Junio 2015 – Diciembre 2015

Producto:	Base de Operaciones reasignadas				
Mes	OPS reasignadas	OPS que no debieron reasignarse	% error	Monto promedio OPS	Potencial pedida
Junio	1.345	40	3%	\$ 1.000,00	\$ 40.000,00
Julio	1.510	30	2%	\$ 1.000,00	\$ 30.000,00
Agosto	1.378	41	3%	\$ 1.000,00	\$ 41.000,00
Septiembre	1.645	16	1%	\$ 1.000,00	\$ 16.000,00
Octubre	1.447	58	4%	\$ 1.000,00	\$ 58.000,00
Noviembre	1.769	35	2%	\$ 1.000,00	\$ 35.000,00
Diciembre	1.432	43	3%	\$ 1.000,00	\$ 43.000,00
TOTAL	10.526	263			\$ 263.000,00

Fuente: Investigación realizada

Problema identificado

Posterior a revisar la información histórica de resultados se concluye en que el problema principal del proceso es que debido a que no se revisa correctamente el estatus de las operaciones que se reasignan, se incurre directamente en pérdidas monetarias de recuperación. La pérdida aproximada del segundo semestre de 2015 por error en la reasignación de operaciones fue de alrededor de \$ 263.000,00.

En relación al problema detectado, a continuación se presenta el análisis de causa – efecto en función de determinar las potenciales soluciones.

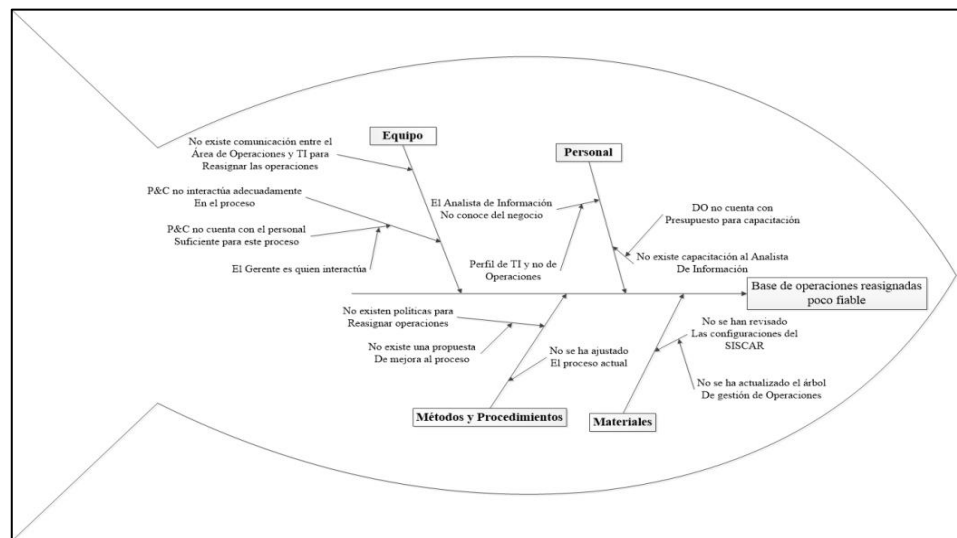


Figura 10. Análisis Causa - Efecto - Carga de información al Sistema
Fuente: Investigación realizada

Fortalezas y Debilidades

El análisis realizado al proceso ha determinado que el mismo cuenta con ciertas bondades y puntos de mejora los mismos que se presentan a continuación.

Tabla 11. Fortalezas y Debilidades - Carga de Información al Sistema

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El proceso permite realizar gestión alternativa a las operaciones que no tiene resultado de gestión.	El árbol de gestión ⁵⁵ no ha sido actualizado razón por la cual se torna complejo realizar el análisis de las gestiones ya que pudiesen existir operaciones con estatus confusos.
Al ser un proceso mensual, la gestión de cobranza de las operaciones no contactadas puede ser más intensa	Poca comunicación entre las áreas
Este proceso permite generar planes de capacitación para los Gestores de Cobranza y fortalecer sus competencias de negociación y manejo de objeciones.	La información es susceptible a manipulaciones ya que el proceso en su mayoría es manual.

Fuente: Investigación realizada

En función de reducir las debilidades, sería conveniente que exista un fortalecimiento en la comunicación que tienen las áreas de Operaciones y Sistemas, esto con la finalidad de asegurar que el estatus de las operaciones reasignadas sea el correcto.

⁵⁵ Árbol de Gestión: Metodología que determina las opciones de estados que los Gestores puedes asignar a las operaciones según la respuesta del cliente o el resultado de la gestión de cobranza.

3.3.3 Gestión Telefónica

Proceso que describe las actividades relacionadas a la gestión de recuperación de cartera mediante la utilización de técnicas de comunicación, negociación y persuasión telefónica.

Descripción del Proceso

Cuando las Jefaturas de Producto reciben las bases de datos de las carteras nuevas, estos inician el proyecto explicando los lineamientos y la estrategia dada por la Dirección de Operaciones. Esta fase del proceso es altamente importante debido a que si los Gestores no entienden o acatan las disposiciones y estrategia impartida, seguramente la meta no se alcanzará.

Los Jefes de producto tienen un máximo de un día para compartir la información de lineamientos y estrategia a los Gestores de Cobranza; sin embargo, muchas de las veces esta información es compartida apenas tres o cuatro días posteriores a la carga de la información lo que hace que la cartera empiece a deteriorarse sin siquiera empezar la gestión.

Cuando los Gestores Telefónicos realizan la gestión telefónica deben aplicar un Script ⁶ de comunicación el mismo que es desarrollado de acuerdo al tipo de cartera que se gestionará. El documento se desarrolla

⁶ Documento que detalla la manera adecuada para desarrollar un dialogo cordial de cobranza con un cliente. El Script de cobranza es determinado en función de cada cartera.

conjuntamente entre el Gerente de Operaciones y la Gerencia de Productividad y Calidad y aprobado por la Dirección de Operaciones.

Los Gestores Telefónicos deben registrar cada una de las gestiones de cada operación en el SISCAR. Dentro del registro se incluye la fecha, la gestión, el estatus de acuerdo a las políticas establecidas.

Para el registro de las gestiones, los Gestores deben aplicar el Árbol de Gestión dispuesto para este fin.

Dentro del SISCAR, los Gestores Telefónicos deben incluir agendas y recordatorios para las gestiones futuras.

Los Gestores Telefónicos cuentan con un Manual de Objeciones, el mismo que les ayuda a cada uno de ellos a generar negociaciones, convenios de pagos o congelamientos de saldos.

Una vez concretada la negociación, los Gestores Telefónicos ingresan en el módulo de negociación de SISCAR la gestión, para que la misma sea revisada y aprobadas de acuerdo a los perfiles y niveles de aprobación.

Resultados del Proceso

El resultado del presente proceso es la obtención de la Base Madre cargada en el sistema. A continuación se presentan las características de este producto:

Tabla 12. Análisis del producto – Gestión Telefónica

Producto:	Base de Datos de Asignación
Cantidad Producida:	12 bases de datos desde junio 2015 a diciembre 2015
Cumplimiento de requisitos del producto:	<p>Las bases de datos de asignación deben contar con ciertas características para iniciar la gestión, tales como:</p> <p>Asignación del MAT7 a cada una de las operaciones.</p> <p>Recibir los lineamientos de gestión de parte de la Dirección de Operaciones.</p> <p>Determinar la meta de recaudación de cada uno de los Gestores</p>
Errores detectados en la Asignación de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> • La determinación de lineamientos de gestión no se la realiza de manera automática. En ocasiones no se puede iniciar la gestión debido a que dicha información no ha llegado. • Pueden existir casos en los que el MAT no sea el correcto; sin embargo, no es un error que detenga la gestión ya que eso se corrige de inmediato.
Satisfacción del cliente:	El cliente directo de este proceso es el Call Center, actualmente existe plena satisfacción de este producto. Ya que Operaciones se entera que tiene que gestionar una nueva cartera cuando TI y P&C8 informan, caso contrario Operaciones no se ve afectada.
Producto:	Recaudación
Cantidad Producida:	La recaudación del año 2014 fue de \$ 2.207.948,56. Para el 2015, se proyectaba un recaudo de \$ 2.564.609,36; sin embargo, el resultado real fue de \$ 2.440.600,58 obteniendo un déficit de \$ (124.008,78)
Cumplimiento de requisitos del producto:	Como resultado del 2015, se concluye que el área de operaciones Call Center no cumplió con el objetivo planteado por la Alta Dirección de ARS del Ecuador
Causas detectadas para no alcanzar el objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país • Cambio en las políticas de condonación de ARS • Falta de un análisis profundo de tiempos y movimientos a los Gestores • Incremento de tiempo muerto
Satisfacción del cliente:	De parte de la Alta Gerencia, no hubo satisfacción total respecto a los resultados de recaudación del año 2015.

Fuente: Investigación realizada

⁷ MAT: Código de cada uno de los Gestores de Cobranza asignado en el SISCAR

⁸ P&C: Gerencia de Productividad y Calidad

A continuación se muestran los resultados de recaudación del año 2014 y 2015.

Tabla 13. Resultados recaudación 2015 vs. 2014

MES	2014	2015 Proyectado	2015 Real	Brecha	Incremento proyectado	incremento real
Mes	\$ 272.583,76	\$ 313.471,32	\$ 297.116,30	\$ (16.355,03)	15,00%	9,00%
Junio	\$ 254.971,60	\$ 293.217,34	\$ 279.193,90	\$ (14.023,44)	15,00%	9,50%
Julio	\$ 264.789,45	\$ 312.451,55	\$ 293.386,71	\$ (19.064,84)	18,00%	10,80%
Agosto	\$ 258.549,74	\$ 305.088,69	\$ 294.746,70	\$ (10.341,99)	18,00%	14,00%
Septiembre	\$ 259.221,03	\$ 298.104,18	\$ 288.253,79	\$ (9.850,40)	15,00%	11,20%
Octubre	\$ 270.110,43	\$ 310.626,99	\$ 293.339,93	\$ (17.287,07)	15,00%	8,60%
Noviembre	\$ 302.111,19	\$ 347.427,87	\$ 334.437,09	\$ (12.990,78)	15,00%	10,70%
Diciembre	\$ 325.611,36	\$ 384.221,40	\$ 360.126,16	\$ (24.095,24)	18,00%	10,60%
TOTAL	\$ 2.207.948,56	\$ 2.564.609,36	\$ 2.440.600,58	\$ (124.008,78)	16,15%	10,54%

Fuente: Investigación realizada

Como se puede observar, existe una brecha de \$124K en la recaudación del segundo semestre del 2015. Esta brecha obedece a que los clientes han mostrado una actitud de resistencia al pago presentando excusas de no contar con fondos disponibles para afrontar las deudas. Esto sumado a la situación actual del país, desemboca en que cada vez la gestión de cobranza se torna más compleja.

Problema identificado

Posterior a revisar la información de recaudación mensual del segundo semestre tanto del 2014, como del 2015, se determina que el problema fundamental para que el objetivo de recaudación no se alcance fue la asignación equivocada de operaciones a los Gestores de Cobranza.

Se revisaron las tendencias de asignación del proyecto de Banco Internacional⁹, y a continuación se presenta el análisis.

⁹ Se toma como referencia a Banco Internacional porque es el proyecto que cuenta con una mayor cantidad de cuentas y saldo por recuperar en todo el portafolio de ARS del Ecuador. Alrededor del 32% del total del portafolio.

Tabla 14. Lineamientos importantes para asignar cuentas Banco Internacional

Mes	1
Semanas	4
Días	5
Horas	8
Capacidad Instalada	160
Capacidad Real (horas por mes)	136
Tiempo asignado a llamar (horas/día)	6
Tiempo asignado a llamar (min/día)	360
Tiempo asignado a llamar (min/mes)	7200
Tiempo Promedio de llamada (min)	3,5
No. Llamadas promedio por mes	2057
No. Llamadas promedio por día	103
No. Barridos de llamadas por mes ideal	3
Cuentas a asignar (ideal)	650
Días promedio en barrer la base	6,31
No. Llamadas reales a cada cliente (intensidad de llamadas)	3,17

Fuente: Investigación realizada

Tabla 15. Asignación de cuentas Banco Internacional

MES	Asignación ideal	Asignación real (promedio por Gestor)	Brecha	Intensidad de llamada real
Mayo	650	510	-140	4,03
Junio	650	560	-90	3,67
Julio	650	555	-95	3,71
Agosto	650	600	-50	3,43
Septiembre	650	630	-20	3,26
Octubre	650	570	-80	3,61
Noviembre	650	640	-10	3,21
Diciembre	650	600	-50	3,43

Fuente: Investigación realizada

La mejor práctica indica que si el índice de intensidad de llamadas supera las 3 por mes, el cliente puede mostrar resistencia a cancelar la deuda,

por ende reducir el indicador de recaudación. Dicho esto, los Gestores se apegaron a la mejor práctica; sin embargo, esto representó que los tiempos muertos incrementen de la siguiente manera:

Tabla 16. Análisis de tiempo muerto 2015

MES	Asignación ideal	Asignación real (promedio por Gestor)	Hrs asignadas a llamar por día	Horas reales de llamadas diarias	Tiempo muerto real (día)	Tiempo muerto real día (min)
Mayo	650	510	6	4,71	1,29	77,54
Junio	650	560	6	5,17	0,83	49,85
Julio	650	555	6	5,12	0,88	52,62
Agosto	650	600	6	5,54	0,46	27,69
Septiembre	650	630	6	5,82	0,18	11,08
Octubre	650	570	6	5,26	0,74	44,31
Noviembre	650	640	6	5,91	0,09	5,54
Diciembre	650	600	6	5,54	0,46	27,69

Fuente: Investigación realizada

Tabla 17. Pérdida potencial por no gestión

MES	Tiempo muerto real día (min)	Llamadas no optimizadas (día)	Deuda promedio	Potencial perdida
Mayo	77,54	22,15	\$ 1.100,00	\$ 24.369,23
Junio	49,85	14,24	\$ 1.100,00	\$ 15.665,93
Julio	52,62	15,03	\$ 1.100,00	\$ 16.536,26
Agosto	27,69	7,91	\$ 1.100,00	\$ 8.703,30
Septiembre	11,08	3,16	\$ 1.100,00	\$ 3.481,32
Octubre	44,31	12,66	\$ 1.100,00	\$ 13.925,27
Noviembre	5,54	1,58	\$ 1.100,00	\$ 1.740,66
Diciembre	27,69	7,91	\$ 1.100,00	\$ 8.703,30
TOTAL				\$ 93.125,27

Fuente: Investigación realizada

Con los resultados presentados, se concluye que del total de la brecha de recaudación del año 2015, el 75,1% se atribuye a la asignación equivocada de cuentas del segundo semestre del año.

Como análisis paralelo, se realizó un análisis de carga de trabajo utilizando como muestra el proyecto de Banco Internacional. Referirse al Anexo 7 de este documento.

Tabla 18. Tiempo base para análisis de carga de trabajo

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	240,0	1.920,0	115.200,0
Mes		1,0	4,2	20,0	160,0	9.600,0
Semana			1,0	4,8	38,4	2.304,0
Día				1,0	8,0	480,0
Horas					1,0	60,0

Fuente: Investigación realizada

Tabla 19. Análisis de Carga de Trabajo - Gestor de Cobranza Banco Internacional

No.	Actividad	Frec.	Escala Frec.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	%	Carga
1	Realizar el proceso de cobro y cierre de negociación.	cada 1	Día	30	cobros	1,5	minutos	9,38%	15,0 hrs/mes
2	Identificar problemas de localización de clientes, investigar y buscar soluciones a los mismos.	cada 1	Día	25	investigaciones	3	minutos	15,63%	25,0 hrs/mes
3	Realizar una adecuada asignación de estatus de acuerdo a la campaña específica que se esté gestionando.	cada 1	Día	100	clientes	1	minutos	20,83%	33,3 hrs/mes
4	Ingresar adecuadamente en el SISCAR el detalle de la información de la gestión y negociación realizada	cada 1	Día	100	registros	1	minutos	20,83%	33,3 hrs/mes
5	Cumplir con el número de convenios establecidos.	cada 1	día	20	convenios	3	minutos	12,50%	20,0 hrs/mes

Puesto	
Gestor de Cobranza	
% Ocupación	79,17%
Total carga	126,7 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada

A continuación se presenta el análisis de causa – efecto respecto al problema identificado.

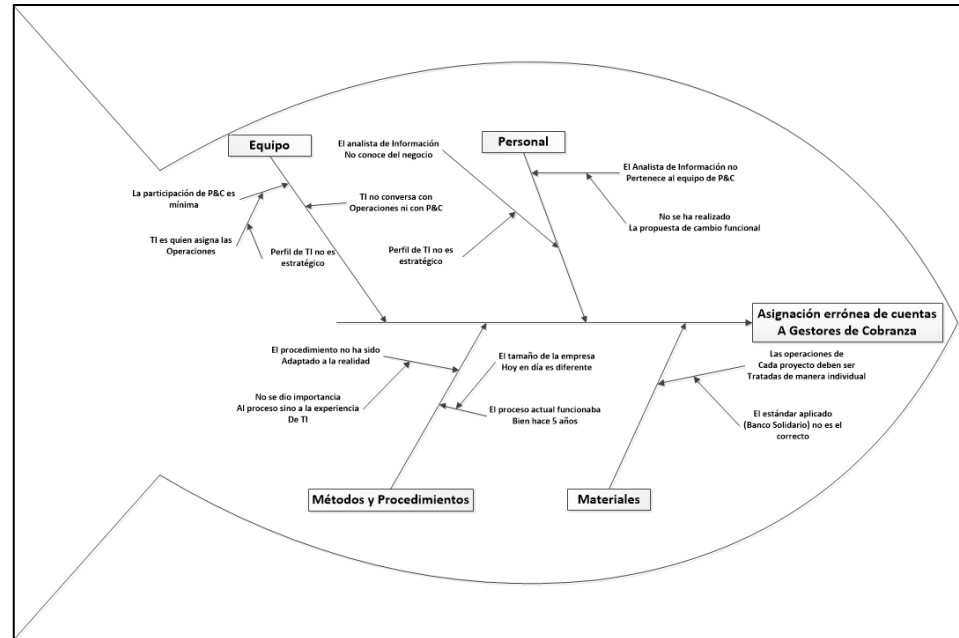


Figura 11. Análisis Causa - Efecto - Gestión Telefónica

Fuente: Investigación realizada

Fortalezas y Debilidades

El análisis realizado al proceso ha determinado que el mismo cuenta con ciertas bondades y puntos de mejora los mismos que se presentan a continuación.

Tabla 20. Fortalezas y Debilidades - Gestión Telefónica

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El proceso ha incluido instructivos, scripts y formatos que permiten a los Gestores de cobranza realizar el proceso de negociación de mejor manera	No se ha revisado la metodología de asignación de operaciones por cada proyecto
Los informes de recaudación son claros debido a que P&C se encuentra involucrado en la etapa de informes	Poca comunicación entre las áreas
La Dirección de Operaciones puede tomar decisiones adecuadas en función de los reportes del proceso	Nunca se ha realizado ningún análisis de carga de trabajo para las posiciones de operaciones para determinar tiempos muertos

Fuente: Investigación realizada

Sería importante realizar un dimensionamiento adecuado a todo el call center para determinar el número real de recursos que se necesitan para gestionar los distintos proyectos. Adicionalmente, el SISCAR debería incluir una pantalla en la que se puedan visualizar los lineamientos de gestión emitidos por la Dirección de Operaciones

3.3.4 Gestión de Rescate de Información

Proceso que describe las actividades relacionadas a la gestión de investigación que realiza la Unidad de Rescate de Información (URI) con la finalidad de alimentar las bases de datos de ARS del Ecuador con información actualizada de fuentes fidedignas y confiables.

Descripción del Proceso

Los Gestores de la Unidad de Rescate de Información (URI) diariamente actualizan y enriquecen operaciones que no han podido ser contactadas por los Gestores Telefónicos durante la gestión de cobro.

Para realizar esta labor, los Gestores de la URI acceden a bases de datos propias compradas por la empresa para este fin, así como a bases de datos públicas disponibles en el internet.

La labor de los Gestores es actualizar al menos un número de teléfono y una dirección, así como comprobar que los mismos sean datos ciertos. Actualmente los Gestores de la URI cuentan con una tabla de remuneración variable la misma que apunta a que los gestores actualicen entre 30 y 50 cuentas por día.

Semanalmente, los Supervisores de la Unidad de Rescate de Información envían la base de datos de clientes ubicados al Gerente de Operaciones con la finalidad de comprobar que las mismas hayan sido actualizadas.

El Gerente de Operaciones solicita cargar la información enriquecida al área de Sistemas. Una vez que la información se carga, se asignan las cuentas a los Gestores de Cobranza para realizar un nuevo intento de acercamiento al cliente.

Dentro del SISCAR, los Gestores deberán ingresar el estatus de la operación dependiendo del resultado de la primera llamada. Si la misma resulta no exitosa, se puede evaluar el devolver la operación a la URI.

Esta decisión la toma el Jefe de Producto en conjunto con el Gerente de Operaciones.

Si los Gestores URI determinan que la operación que se encuentran investigando no tiene resultados positivos deben incluir un comentario en el SISCAR, así como la actualización del estatus a “inubicable”.

Actualmente existe todo un modelo de zonificación para determinar o incluir información certera a las cuentas que se encuentran en proceso de investigación.

Los Supervisores de la URI, diariamente verifican en el SISCAR, que la información ingresada por los Gestores URI se encuentre correcta de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Actualización de datos.
- Zonificación.
- Calidad de Información.

Los Supervisores de la URI, cuando identifican alguna inconsistencia en la gestión o actualización de estatus por parte de los Gestores de la URI, notifican inmediatamente a la Gerencia de Productividad y Calidad, con el fin de que se proceda a tomar las medidas correctivas.

Las Jefaturas de Producto mensualmente elaboran un reporte de efectividad de clientes en el cual detallan los clientes efectivamente ubicados que han sido enviados por la Unidad de Rescate de Información.

Resultados del Proceso

El resultado del presente proceso es la obtención de la Base Madre cargada en el sistema. A continuación se presentan las características de este producto:

Tabla 21. Análisis del producto – Gestión de Rescate de Información

Producto:	Operaciones con información actualizada
Cantidad Producida:	Mensualmente se actualizan en promedio 1500 operaciones; sin embargo, se ha detectado que un porcentaje de esas operaciones no regresan a la operación con la información actualizada al sistema.
Cumplimiento de requisitos del producto:	El requisito fundamental del producto es que al menos un número telefónico se encuentre actualizado y confirmado; sin embargo, URI no se encuentra realizando esta última actividad.
Errores detectados en la actualización de la información	La operación se encuentra identificando que un porcentaje de las cuentas no se han actualizado razón por la cual se debe realizar un reproceso y devolver las cuentas a la URI para que estas efectivamente sean actualizadas
Satisfacción del cliente:	Existe poca satisfacción de la Operación respecto al trabajo realizado por la URI se ha propuesto incluso que sean los Gestores de Cobranza los que realicen el trabajo de actualización de datos

Fuente: Investigación realizada

A continuación se presentan los resultados obtenidos por el periodo de junio a diciembre de 2015.

Tabla 22. Operaciones actualizadas por URI jun/2015 - dic/2015

MES	Operaciones enviadas a URI	Operaciones realmente actualizadas	Diferencia
Junio	1401	1191	210
Julio	1424	997	427
Agosto	1361	1225	136
Septiembre	1358	1127	231
Octubre	1417	1119	298
Noviembre	1415	1146	269
Diciembre	1355	1111	244
TOTAL	9731	7916	1815

Fuente: Investigación realizada

Tabla 23. Saldo no gestionado por información desactualizada

MES	Diferencia	Deuda promedio	Saldo no gestionado
Junio	210	\$ 1.100,00	\$ 231.165,00
Julio	427	\$ 1.100,00	\$ 469.920,00
Agosto	136	\$ 1.100,00	\$ 149.710,00
Septiembre	231	\$ 1.100,00	\$ 253.946,00
Octubre	298	\$ 1.100,00	\$ 327.327,00
Noviembre	269	\$ 1.100,00	\$ 295.735,00
Diciembre	244	\$ 1.100,00	\$ 268.290,00
TOTAL	1815		\$ 1.996.093,00

Fuente: Investigación realizada

Del análisis realizado, se determina que los Gestores de la URI no están prestando atención en la confirmación de la información actualizada. Es importante indicar que los Gestores de la URI comisionan por cumplir la meta de actualización; sin embargo, no se ha determinado una

metodología para poder confirmar que la información se encuentre realmente actualizada.

A continuación se presenta el análisis de causa – efecto respecto al problema identificado.

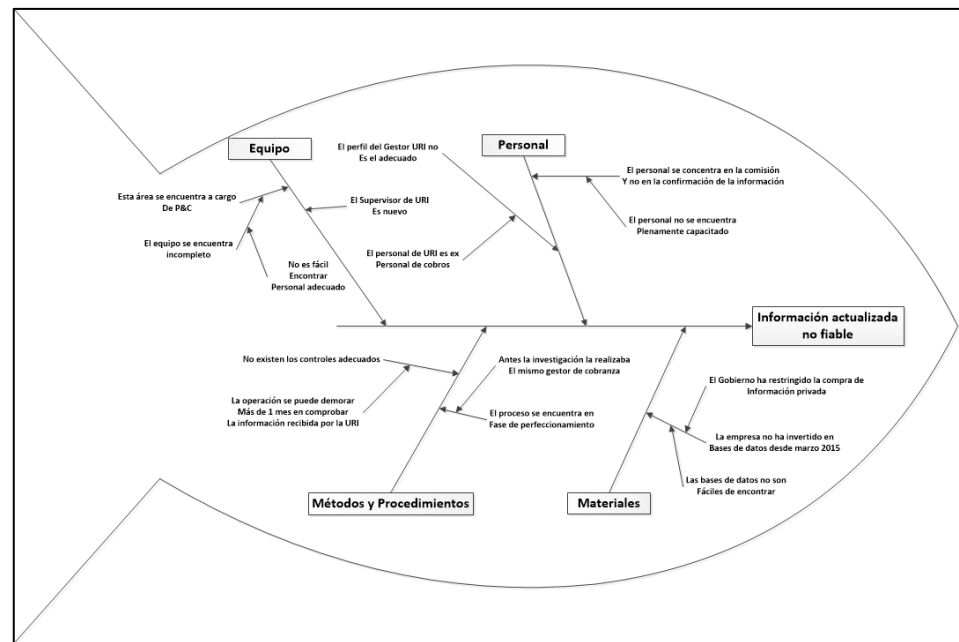


Figura 12. Análisis Causa - Efecto - Gestión de Rescate de Información

Fuente: Investigación realizada

Fortalezas y Debilidades

El análisis realizado al proceso ha determinado que el mismo cuenta con ciertas bondades y puntos de mejora los mismos que se presentan a continuación.

Tabla 24. Fortalezas y Debilidades - Gestión de Rescate de Información

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El proceso apoya al Área de Call Center a incrementar el nivel de contactabilidad de las operaciones	El proceso no ha sido ajustado en función de implementar los controles necesarios para que se pueda confirmar la actualización de las operaciones
El equipo de URI se ha venido capacitando para fortalecer el modelo de búsqueda de información	El nivel de supervisión no es el adecuado debido a la curva de aprendizaje
Se ha optimizado la información de bases de datos compradas	Es necesario conseguir nuevas bases de datos ya que la información comprada no está actualizada.

Fuente: Investigación realizada

Sería importante que dentro del análisis y validación que realiza la Supervisión de URI, se incluya un control que permita verificar que todas las operaciones enriquecidas cuenten con información nueva y se puedan eliminar cualquier error que pueda presentar la información nueva antes de que la misma se cargue correctamente en el sistema.

3.3.5 Gestión de Convenios

Proceso que describe las actividades relacionadas a la gestión de formalización de convenios de pago a través de la firma de un documento que detalla el compromiso de pago de un cliente. Este proceso lo realiza el área de Atención al Público.

Descripción del Proceso

Actualmente los Convenios de Pago se generan en las oficinas de Quito. Esto debido a que en Guayaquil no se ha contratado el perfil adecuado que pueda administrar este proceso desde esa oficina.

En caso de que se necesiten Convenios de Pago en Guayaquil o en provincias, el Personal de Atención al Público ATP imprime la documentación y se la envía mediante Courier a las distintas personas o gestores que lo necesiten.

Los Convenios de Pago son firmados por la Jefa de Atención al Público y de igual es necesaria la presencia del titular de la deuda y garante de ser el caso. Es importante indicar que no existen excepciones a la política en el caso de que alguien distinto al titular desee firmar el convenio.

El Convenio de Pago actúa de la misma manera que un pagaré, por esta razón debe ser firmado por el titular de la cuenta ya que en caso de un incumplimiento de los acuerdos plasmados en el documento se puede utilizar el documento para el impulso de un juico o demanda civil.

Para la firma de convenios, el cliente entrega al personal de ATP Quito, una copia de la cédula de identidad, copia de papeleta de votación del titular y garante de ser el caso, copia de cartilla de servicio básico (agua, luz, Teléfono con dirección).

Con la finalidad de poder actualizar la información del cliente, al momento de la firma del convenio por parte del titular de la duda y garante de ser el caso, se completa obligatoriamente el formulario de actualización de datos.

Los convenios de pago son guardados con las debidas seguridades en el archivo central de ARS hasta que el mismo sea cumplido y entregado al cliente. De la misma manera el documento se digitaliza y almacena en los servidores de la empresa.

Resultados del Proceso

El resultado del presente proceso es la obtención de la Base Madre cargada en el sistema. A continuación se presentan las características de este producto:

Tabla 25. Análisis del producto – Gestión de Convenios

Producto:	Convenio firmado por el cliente
Cantidad Producida:	Mensualmente se generan alrededor de 30 convenios de pago
Cumplimiento de requisitos del producto:	El Convenio de pago cumple con los requisitos y características necesarias
Errores detectados en la formalización de Convenios de Pago	<ul style="list-style-type: none"> • El Convenio de Pago en ocasiones no lo firma el cliente, suele firmar un familiar • Existe mucha lentitud en la generación de Convenios de Pago debido a la centralización de la firma de los mismos (Apoderado Especial de ARS)

Satisfacción del cliente:	Si bien es cierto que el Convenio de Pago es un documento que abaliza y formaliza una negociación con un cliente, el riesgo que se corre al no tener el Convenio firmado por el titular o con firmas incompletas es que al momento de que el cliente quiera respaldarse respecto a la deuda, pueda que el mismo no reconozca la obligación y se resista a cancelarla.
----------------------------------	---

Fuente: Investigación realizada

Si bien es cierto que uno de los problemas identificados radica en que el equipo de ATP10 no verifica quien firma el convenio de pago, un problema importante detectado es que el proceso la centralización de la firma de los Convenios de Pago por parte de ARS. Actualmente es el Analista Financiero quien firma los convenios de pago, siendo esta posición la que cumpla las funciones de Apoderado Especial.

Se realizó un análisis de carga de trabajo a la posición de Analista Financiero para determinar si es la carga excesiva de trabajo la causa de la lentitud al momento de generar los Convenios de Pago. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 26. Tiempo base para análisis de carga de trabajo

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	240,0	1.920,0	115.200,0
Mes		1,0	4,2	20,0	160,0	9.600,0
Semana			1,0	4,8	38,4	2.304,0
Día				1,0	8,0	480,0

¹⁰ ATP: Atención al Público

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Horas					1,0	60,0

Fuente: Investigación realizada

Tabla 27. Análisis de Carga de Trabajo - Analista Financiero

No.	Actividad	Frec.	Escala Frec.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	%	Carga
1	Revisar y firmar los convenios de pagos levantados por las diferentes áreas que forman parte de la Dirección de Operaciones.	cada 2	Días	25	Convenios	20	minutos	52,08%	83,3 hrs/mes
2	Realizar anulaciones a los convenios de pagos reportadas por el área de Operaciones, solicitadas por las Jefaturas de producto de cada cartera.	cada 2	Días	12	Convenios	15	minutos	18,75%	30,0 hrs/mes
3	Analizar el comportamiento de cada una de las carteras de compra y tercerizada, tanto en campo como en call center elaborando el informe de resultados obtenidos por el área de Operaciones.	cada 1	Días	5	Carteras	30	minutos	31,25%	50,0 hrs/mes
4	Elaborar y realizar el análisis de centro de costos de la Organización controlando la producción de las diferentes carteras.	cada 1	Semanas	1	Análisis	4	horas	10,42%	16,7 hrs/mes
5	Calcular las comisiones del personal por metas de cobros cumplidos, para el área de Call center y Campo verificando en el sistema la gestión de cada uno.	cada 1	Meses	1	cálculo de comisiones	8	horas	5,00%	8,0 hrs/mes

Puesto	
Analista Financiero	
% Ocupación	117,50%
Total carga	188,0 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada

El resultado del análisis de carga de trabajo indica que la posición de Analista Financiero se encuentra con una sobrecarga de trabajo marcada, misma que afirma que es necesario tomar la decisión de contratar un nuevo Analista Financiero o descargar funciones con posiciones del área al que corresponde. Referir al Anexo 7 de este documento.

Fortalezas y Debilidades

El análisis realizado al proceso ha determinado que el mismo cuenta con ciertas bondades y puntos de mejora los mismos que se presentan a continuación.

Tabla 28. Fortalezas y Debilidades - Gestión de Convenios

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El proceso asegura que la gestión de negociación de una operación se cumpla mediante la firma de un documento formal	Se acepta firma de una persona que no es el deudor
El proceso permite generar una base de convenios firmados los cuales generan ingreso de flujo de efectivo importante	Necesidad de capacitación permanente para el personal de ATP

Fuente: Investigación realizada

Sería importante que la política de convenios sea fortalecida y cerrar las opciones para que sea únicamente el deudor el que pueda firmar los convenios de pago. De igual manera, esta política debe ser compartida, socializada y capacitada al personal de ATP permanentemente.

3.3.6 Gestión de Recaudación en Atención al Público

Proceso que describe las actividades relacionadas a la gestión de recaudación de pagos en las oficinas de ARS del Ecuador mediante las cajas de Atención al Público.

Descripción del Proceso

Actualmente ARS del Ecuador cuenta con puntos de recaudación propios adicionales a los puntos de recaudación bancarios.

Dentro de las oficinas de ARS se encuentra instalada un área de cajas en donde se recaudan pagos de manera directa. Usualmente los clientes tienden a realizar los pagos en cajas cuando desean llegar a un acuerdo de pago con ARS.

El modelo de recaudación en ATP funciona tanto para clientes que se acercan directamente a las cajas de ARS, como para los clientes que cancelan a los Asesores de Campo. En el caso del segundo escenario, son los Asesores de Campo los que se acercan a las cajas a realizar el cuadre de recibos versus la recaudación en efectivo o cheque.

Actualmente el Asesor de ATP o Cajero realiza el cuadre de caja una vez por semana los días sábados al finalizar su jornada de trabajo. Este cuadre se envía a la Gerencia de Operaciones para su respectiva revisión. ARS no funciona como una agencia bancaria; sin embargo, las cajas cuentan con dinero en efectivo, de preferencia monedas y billetes de distintas denominaciones con la finalidad de realizar cambios a los pagos de los clientes al momento de realizar una cancelación.

El área de ATP cuenta con una caja fuerte en donde se almacena el dinero en efectivo recaudado. Cuando el monto total alcanza los \$ 3.000, se solicita a un Asesor de Trámites Bancarios que deposite el valor en el banco. El Asesor de Trámites bancarios completa los formatos elaborados para este fin y solicita el apoyo policial para realizar la ruta hasta el banco y depositar los valores encomendados.

El Asesor de Trámites Bancarios registra su ruta y entrega los comprobantes de depósito al Jefe de ATP para realizar los cuadros y conciliaciones correspondientes.

Resultados del proceso

El resultado del presente proceso es la obtención de la Base Madre cargada en el sistema. A continuación se presentan las características de este producto:

Tabla 29. Análisis del producto – Gestión de Recaudación en Atención al Público

Producto:	Recaudación en efectivo
Cantidad Producida:	Mensualmente se recauda en promedio entre \$20.000 y \$35.000
Cumplimiento de requisitos del producto:	La recaudación en Atención al Público cumple con los requisitos establecidos en el proceso actual.
Errores detectados en la recaudación de pagos en ATP	Descuadre de la caja Faltantes reportados Inexistencia de un control diario de la caja Los arqueos de caja se realizan aleatoriamente; sin embargo, con este control se detectan errores en los cuadros de caja
Satisfacción del cliente:	Existe una preocupación de parte de la Dirección de Operaciones debido a que se han detectado faltantes periódicos en los cuadros de caja que realiza Auditoría Interna

Fuente: Investigación realizada

Del análisis realizado, se determina que el problema fundamental dentro del proceso analizado radica en que existen faltantes periódicos al cuadro de caja de ATP.

A continuación se presenta el análisis de causa – efecto respecto al problema identificado.

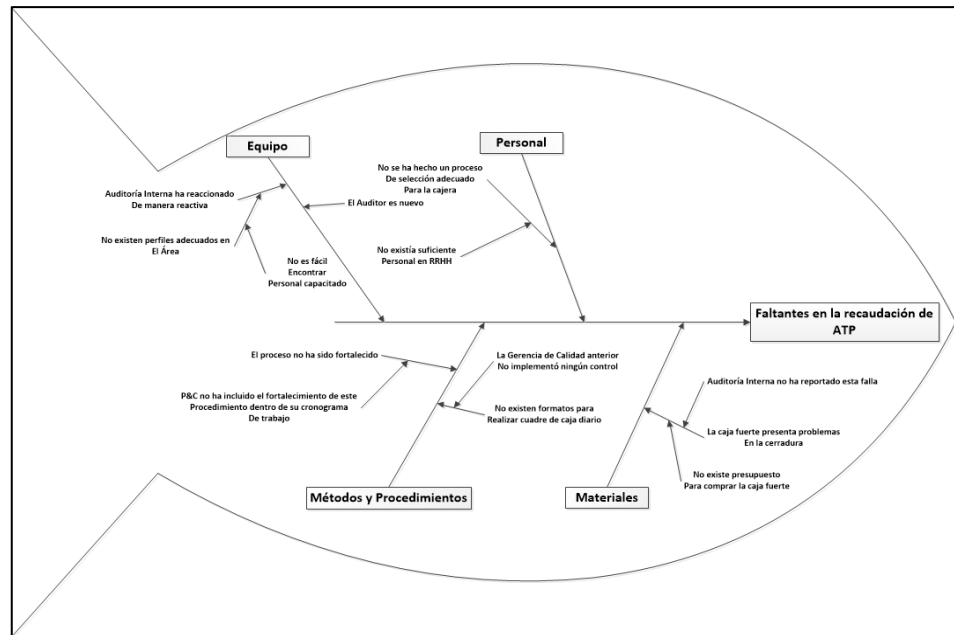


Figura 13. Análisis Causa - Efecto - Gestión de recaudación en ATP

Fuente: Investigación realizada

Fortalezas y Debilidades

El análisis realizado al proceso ha determinado que el mismo cuenta con ciertas bondades y puntos de mejora los mismos que se presentan a continuación.

Tabla 30. Fortalezas y Debilidades - Gestión de recaudación en ATP

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El proceso permite tener directrices de cómo recaudar en las oficinas de ARS del Ecuador	Faltan controles recurrentes como arqueos de caja sorprendidos
El proceso puede replicarse con facilidad en las oficinas de otras ciudades	No existe un perfil definido para el responsable de la Caja
El proceso aporta con un 15% a la recaudación total de ARS del Ecuador	No se han tomado en cuenta estándares internacionales para el manejo de la Caja

Fuente: Investigación realizada

Es importante fortalecer el proceso mediante la implementación de actividades de arqueos de caja. De igual manera, es importante levantar el perfil del responsable de caja el mismo que contenga estándares adecuados para manejo de dinero.

4. DISEÑO

A lo largo del presente capítulo se explicarán cada uno de los componentes del nuevo modelo operativo de ARS del Ecuador visto desde la óptica de procesos, estructura y tecnología. Es importante mencionar que a medida que este trabajo se realizó, algunas de las iniciativas que forman parte de este capítulo se fueron implementando. Los resultados de dichas implementaciones se describirán en el siguiente capítulo.

4.1 DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

De acuerdo al análisis realizado, es necesario redefinir el Mapa de Procesos de ARS del Ecuador, ante esto, inicialmente se propone realizar un inventario actualizado de procesos, de esta manera se construirá el Mapa de Procesos actualizado y alineado a la realidad actual de la empresa. Para realizar el levantamiento de procesos y procedimientos, se plantea implementar una metodología adecuada para este fin, la misma que se pondrá en práctica para el levantamiento de todo el universo de documentos que forman parte del esquema de procesos.

Aplicando la metodología elegida, se propondrá un cronograma que priorizará el levantamiento de todos los procesos que forman parte de la cadena de valor.

4.1.1 Inventario de Procesos Propuesto

Con la finalidad de poder transparentar el real trabajo y dimensionar un potencial cronograma de levantamiento de procesos, inicialmente se propone un inventario de procesos, el mismo que posteriormente deberá verse plasmado en un cronograma definido para realizar el posterior trabajo de levantamiento y formalización de procedimientos.

El inventario de procesos consta de dos partes:

- **Inventario de procesos:** Implica el levantamiento general de todos los procesos descritos en tres niveles; cero, uno y dos.
- **Inventario de documentos:** Implica el levantamiento de todos los documentos relacionados a los procesos identificados, sean estos procedimientos, instructivos, formatos, entre otros.

El inventario de procesos desarrollado cuenta con la siguiente información:

- **Denominación:** Determina el tipo de proceso:
 - Cadena de Valor
 - Estratégico
 - Habilitante de Apoyo
 - Habilitante de Asesoría

- **Nombre Del Macro Proceso:** Denominación escrita del macro proceso levantado
- **Cód.:** Código del macro proceso, y de los procesos levantados a nivel 1 y 2.
- **Nombre Del Proceso Nivel 1:** Denominación escrita del proceso levantado a nivel 1.
- **Nombre Del Proceso Nivel 2:** Denominación escrita del proceso levantado a nivel 2.
- **Líder De Proceso:** Responsable / Gerente del área dueña del proceso.
- **Cargo De Líder De Proceso:** Cargo del Líder del Proceso según organigrama.
- **Nombre Del Responsable Del Proceso:** Nombre del responsable que apoyará al levantamiento del proceso. Pertenece al área dueña del proceso.
- **Cargo del Responsable De Procesos:** Cargo del Responsable del Proceso según organigrama.

El Anexo 3 muestra de manera detallada el Inventario de Procesos propuesto; sin embargo, a continuación se detalla el inventario de procesos de manera general para una mayor referencia.

Tabla 31. Inventario de Procesos propuesto

INVENTARIO DE PROCESOS	
No.	Nombre del Macro proceso
1	Gestión de Planificación
2	Investigación y desarrollo de nuevos negocios
3	Gestión Comercial
4	Gestión de Operaciones
4.1	Gestión Telefónica
4.2	Gestión de Campo
4.3	Gestión de Atención al Público
5	Gestión de Productividad y Calidad
6	Gestión de Auditoría Interna
7	Gestión Administrativa Legal
8	Gestión de Mercadeo
9	Gestión Administrativa
10	Gestión Financiera
11	Gestión de Talento Humano
12	Gestión de Desarrollo Organizacional
13	Gestión de Documentación
14	Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación

Fuente: ARS del Ecuador

Fuente: Investigación realizada

El inventario de documentos desarrollado cuenta con la siguiente información:

- **Nombre del Documento:** Denominación escrita del documento.
- **Tipo de Documento:** Instructivo, Manual, Política o Procedimiento.
- **Codificación del documento:** Código alfanumérico asignado a cada documento
- **Identificación al nivel de proceso que Corresponde:** Nivel 0, Nivel 1, Nivel 2

- **Versión:** Número de versión del documento
- **Analista de Procesos Responsable:** Responsable de redactar el documento.
- **Unidad Administrativa:** Área dueña del documento.

Para mayor referencia, en el Anexo 4 se presenta el Inventario de Documentos propuesto.

4.1.2 Mapa de Procesos Propuesto

Tomando como insumo principal el Inventario de Procesos propuesto en el punto anterior, a continuación se ilustra el Mapa de Procesos propuesto, así como la matriz de evaluación comparativa de los procesos analizados, los mismos que se encuentran alineados a la realidad actual de la empresa.

Tabla 32. Matriz comparativa de procesos

MACROPROCESO	PROCESO	ANTES	DESPUES	OBSERVACIONES
4.1 Gestión Telefónica	Carga de información de cartera nueva	X	X	Se incorporan mejoras a través de controles al proceso
4.1 Gestión Telefónica	Reasignación de cartera	X	X	Se incorporan mejoras a través de controles al proceso y en el SISCAR
4.1 Gestión Telefónica	Gestión Telefónica	X	X	Se incorporan mejoras a través de controles al proceso y en el SISCAR
4.1 Gestión Telefónica	Gestión de rescate de información	X	X	Se incorporan mejoras a través de controles al proceso
4.3 Gestión de Atención al Público	Gestión de convenios	X	X	Se incorporan mejoras a través de controles al proceso
4.3 Gestión de Atención al Público	Gestión de recaudación en atención al público	X	X	Se incorporan mejoras a través de controles al proceso

Fuente: Investigación realizada

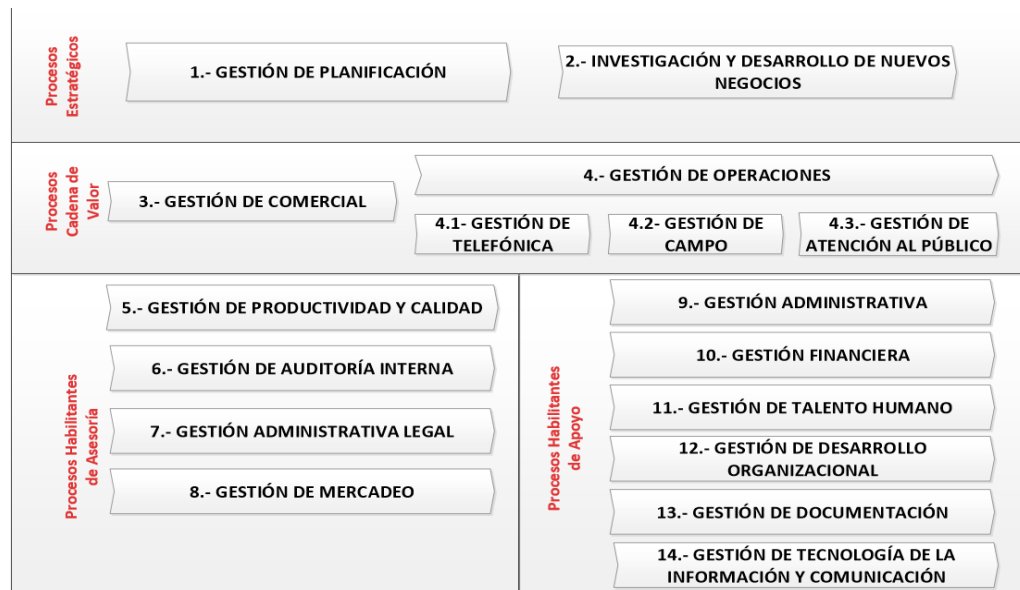


Figura 14. Mapa de Procesos Propuesto

Fuente: Investigación realizada

4.1.3 Determinación de mejoras a los procesos

En función de poder fortalecer cada uno de los procesos analizados, se propone implementar las siguientes mejoras a los procesos.

4.1.3.1 Carga de información de cartera nueva

Se incorpora una validación adicional al inicio del proceso para que el Gerente de Productividad y Calidad pueda revisar la base de datos previo a la carga de información al SISCAR.

Se reforma el proceso para que existan las revisiones correspondientes para que cada una de las cuentas sea asignada a los Gestores de Cobranza. Ante esto, es necesario implementar controles y validaciones

en el SISCAR con la finalidad de que el sistema arroje alarmas cuando una cuenta no se haya gestionado por más de 30 días

Se implementan controles para poder identificar las cuentas de clientes fallecidos.

El SISCAR debe determinar estas cuentas, primero identificando las cuentas a las cuales no se ha podido mantener contacto con el titular de la cuenta, para posteriormente ir determinando y clasificando los clientes con la finalidad de poder tomar decisiones e incluso recalcular las metas y flujos de ingreso.

4.1.3.2 Reasignación de cartera

Con la finalidad de fortalecer los controles actuales en el proceso de reasignación de cartera es necesario que se implementen filtros dentro del SISCAR en función de que se realicen las validaciones necesarias en relación a los estatus reportados en el sistema para que se puedan reasignar las operaciones que tengan los siguientes estatus:

- Inubicable
- No contactado
- Se deja mensaje con terceros
- Numero equivocado
- Referencia equivocada

Del análisis realizado, se detectó que no existe coordinación entre Sistemas y Operaciones al momento de cargar las operaciones reasignadas, por lo que se propone generar un protocolo de comunicación adecuado para que ambas áreas se sincronicen al momento de cargar las operaciones.

De igual manera, se plantea que se implementen controles paralelos para revisar que las operaciones que se reasignen no sean cuentas que tengan estatus de “en gestión”.

Es importante que se tenga mucho cuidado al momento de realizar la reasignación de cuentas ya que en caso de reasignar cuentas activas o en gestión ya que el sistema cuenta con una deficiencia que puede borrar el acuerdo de pago negociado con el cliente.

4.1.3.3 Gestión Telefónica

Los lineamientos que emite la Dirección de Operaciones son comunicados vía correo electrónico. Es importante que dentro del módulo de gestión de cartera del SISCAR exista la posibilidad de incluir los lineamientos de gestión, de tal manera que no se pierda tiempo en la transmisión de información.

Se detectaron casos en los que la Dirección de Operaciones envía los lineamientos y tardan en ser socializados de 3 a 5 días.

Una iniciativa que tendría un alto impacto en la gestión de recaudación telefónica es la implementación de modelos de medición del capacity previo a la asignación de cuentas a los gestores. Es importante tener en cuenta algunos factores previos a la asignación de cuentas, entre estos:

- Tipo de cartera: microcrédito, tarjeta de crédito, automotriz, hipotecaria
- Ubicación geográfica
- Edad de la cartera
- Gestión anterior
- Tipo de cliente
- Acreedor original

Una vez que se cuente con esta información, la determinación del número de cuentas a asignar se podrá realizar de manera más acertada

4.1.3.4 Gestión de rescate de información

Es importante que adicional a la validación que realiza la Gerencia de Operaciones al proceso, se incorporen revisiones adicionales con la finalidad de garantizar que las cuentas se encuentren realmente actualizadas.

Este control permitirá ahorrar gastos en comisiones que no deben cancelarse debido a que hoy en día existen gestores que se encuentran

comisionando por operaciones que no son actualizadas de manera correcta.

El Supervisor de URI deberá realizar un primer control en función de determinar si las operaciones asignadas a la Unidad se encuentran enriquecidas de información. Si el Supervisor determina que las mismas cuentan con errores se deberá realizar un llamado de atención formal. En caso de que el error sea reiterativo se deberán tomar medidas más drásticas, desde la penalidad económica, hasta la evaluación de la continuidad de la posición en el cargo.

4.1.3.5 Gestión de convenios

Es importante implementar una política más fuerte para que en caso de un Convenio de Pago lo firme una persona distinta al titular de la deuda se pueda extender un llamado de atención formal al colaborador debido a que un convenio mal firmado puede resultar en una contingencia legal para la empresa y su representante legal.

Posterior al análisis de carga de trabajo realizado al Analista Financiero, se propone contratar un nuevo Analista que realice las actividades del actual analista y que se pueda destinar una sola posición para la firma de convenios de pago

De igual manera se propone que exista una posición que genere los convenios de pago en la oficina de Guayaquil, la misma que atienda las necesidades de convenios de pago de las provincias de la costa y sierra sur del Ecuador.

Con esta última propuesta se debe analizar el contar con un apoderado especial en Guayaquil. En función de poder seleccionar al colaborador adecuado, se deberán realizar las pruebas y evaluaciones necesarias para determinar quién puede fungir esas funciones.

4.1.3.6 Gestión de recaudación en Atención al Público

Se propone implementar una actividad de arqueo de caja diario a distintas horas con la finalidad de mantener la caja de ATP cuadrada. Esta actividad puede ser implementada de manera temporal hasta que no existan diferencias entre los pagos registrados y el dinero físico.

Es importante implementar algunos formatos que ayuden a fortalecer el control de las distintas fases del proceso. Se sugiere que se implementen formatos para registrar las siguientes actividades:

- Recepción de billetes de alta denominación
- Cuadre de caja diario
- Registro de envío de depósitos
- Registro de recibos

- Hoja de ruta
- Registro de vueltos
- Reporte de cheques protestados
- Reporte de cheques posfechados

4.1.4 Descripción de los procedimientos propuestos

De acuerdo a las mejoras descritas en el punto anterior, en el Anexo 6 se detallan los nuevos procedimientos a aplicar en el modelo operativo de ARS del Ecuador.

4.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Una vez diseñado el Mapa de Procesos, se propone modificar y alinear la estructura organizacional de ARS del Ecuador.

La estructura organizacional contará con una alineación directa al Mapa de Procesos, y de igual manera, contará con un enfoque técnico y metodológico esto con el fin de representar gráficamente la realidad actual de la empresa a nivel organizacional.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para este trabajo a nivel 1; sin embargo, en el Anexo 5 se presenta la estructura organizacional a detalle.

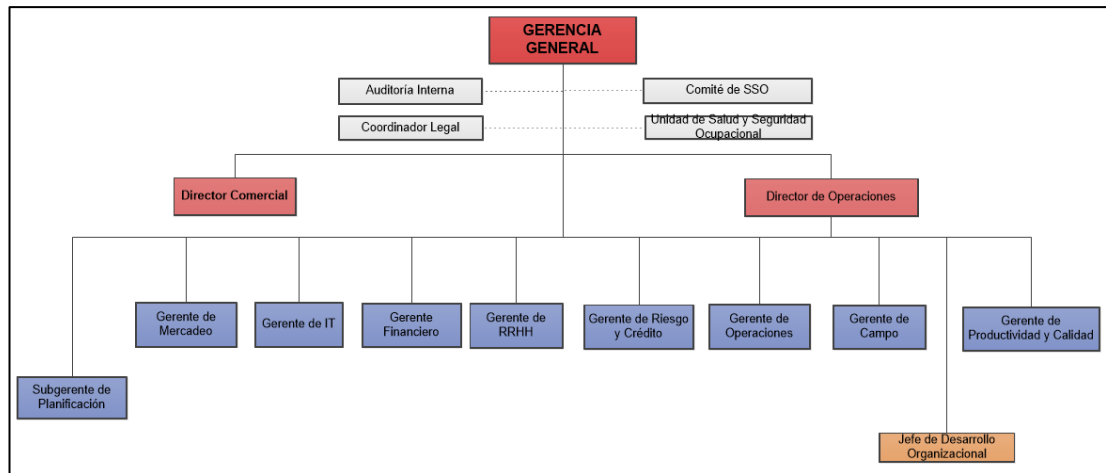


Figura 15. Organigrama Funcional Propuesto (Nivel 1)

Fuente: Investigación realizada

4.3 DEFINICIÓN DEL MODELO TECNOLÓGICO PROPUESTO

En función de determinar un esquema de trabajo acoplado y alineado a las mejores prácticas del mercado a nivel tecnológico, se propone que el modelo tecnológico se fundamente bajo los siguientes tres factores:

- Disponibilidad de telecomunicaciones
- Disponibilidad de software
- Disponibilidad de información

4.3.1 Disponibilidad de telecomunicaciones

- La central telefónica deberá tener disponibilidad y operatividad del 100% durante los horarios de operación del Call Center.

- Se deberá contar con al menos tres proveedores de servicio telefónico con la finalidad de tener al menos un proveedor como salida principal y dos contingentes que soporten la operación.
- Se deberá generar un plan de fortalecimiento telefónico con la finalidad de mejorar la infraestructura que soporta las telecomunicaciones de la operación. Este plan de fortalecimiento se apalancará en un plan de compras y mejoras en servidores, teléfonos, headsets, antenas, cableado, etc.

4.3.2 Disponibilidad de Software

- Se propone implementar un proyecto de potenciación del sistema SISCAR con la finalidad de asegurar que la empresa pueda mantener la estabilidad necesaria de tal manera que el área de operaciones pueda realizar la gestión de cartera de manera continua y sin tener que afrontar caídas inesperadas.
- Se propone de igual manera la implementación de un software especializado en la generación de reportes de producción. Este aplicativo deberá contar con las interfaces necesarias hacia el sistema de gestión SISCAR.
- El sistema encargado de la reportería deberá ser operado desde el área de Calidad y Productividad.

- En torno al punto anterior, se sugiere la implementación del Sistema Jasper (reporteador del SISCAR).

4.3.3 Disponibilidad de Información

- Se propone la creación de un área de Inteligencia de Negocios, con la finalidad de contar con información histórica que permita realizar los análisis de rentabilidad, asignación de recursos, mejoras por cada uno de los proyectos y determinar la evolución de las distintas métricas estratégicas dentro del área de Operaciones.
- Se propone la implementación de controles y mejoras a los filtros directamente relacionados a los procesos de carga, actualización y manipulación de información sensible para la operación de la empresa.

4.4 DETERMINACIÓN DE MEJORAS A LOS PROCESOS ANALIZADOS

Con la finalidad de fortalecer los procesos analizados, es importante poder realizar ciertas mejoras a los procesos analizados. En torno a lo antes mencionado, a continuación se presenta una tabla con las mejoras propuestas a cada uno de los procesos diagnosticados.

Tabla 33. Mejoras propuestas a los procesos analizados

COD	MEJORA PROPUESTA	RAZON DE LA PROPUESTA	IMPLICACIONES	PROCESO MEJORADO	RESULTADOS DESEADOS	RECURSOS NECESARIOS	ÁREA RESPONSABLE
01	Creación de un área de Inteligencia de Negocios que centralice el manejo de la información sensible de la operación.	Muchas áreas tienen acceso a información sensible	Contratación de personal	Carga de información de cartera nueva	Una sola área que maneje las bases de datos de ARS del Ecuador	Humanos, Financieros	Gerencia General / Gerencia de RRHH
02	Implementación del módulo de Inteligencia de Negocios al SISCAR	Detección de varios errores en el manejo de información y bases de datos	Cambios en la configuración del SISCAR	Carga de información de cartera nueva	Menor interacción de TI en el proceso de carga de información, incremento de seguridad de la información	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Gerencia de TI
03	Configuración de FTP para todos los clientes institucionales	Actualmente la transmisión de información es manual	Potencial compra de servidor	Carga de información de cartera nueva	Se busca resguardar la información que envían los clientes y evitar la manipulación excesiva de información	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Gerencia de TI
04	Contratar un Analista de Oracle adicional	Actualmente no existe un backup para el manejo de la plataforma que soporta la base de datos	Contratación de personal	Reasignación de Cartera	Continuidad y contingencia en el manejo de la plataforma de Oracle	Humanos, Financieros	Gerencia de TI / Gerencia de RRHH
05	Determinación de un nuevo Árbol de Gestión	No se encuentran plenamente definidos los estatus de las gestiones. Estatus confusos	Cambios en la configuración del SISCAR	Reasignación de Cartera	Claridad en la asignación de estatus de las gestiones por parte de la Operación	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Gerencia de TI
06	Mejoramiento del módulo de gestión de cobro en el SISCAR	Los lineamientos de la Dirección de Operaciones no son compartidos de manera adecuada a la Operación	Cambios en la configuración del SISCAR	Gestión telefónica	Celeridad en el arranque de la gestión de recaudación de cartera	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Gerencia de TI
07	Realizar un análisis de carga de trabajo para todas las carteras de ARS del Ecuador	Es importante determinar si los Gestores de Cobranza cuentan con la cantidad de operaciones adecuadas optimizando la utilización de sus recursos	Asignación de un equipo de la Gerencia de Productividad y Calidad	Gestión telefónica	Se espera contar con un área operativa eficiente capaz de gestionar el número adecuado de cuentas	Humanos	Gerencia de Productividad y Calidad
08	Desarrollar e implementar un plan de capacitación para los Gestores de Cobro	Es necesario fortalecer los skills de negociación y servicio al cliente	Conseguir una alianza con una escuela de formación o de capacitación de personal	Gestión telefónica	Gestores capacitados con mejores skills de cobro	Humanos, Financieros	Jefatura de DO
09	Implementación del módulo de Rescate de Información en el SISCAR	Actualmente el enriquecimiento de la información se la realiza en Excel	Cambios en la configuración del SISCAR	Gestión de rescate de información	Información confiable y validada para gestionar	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Gerencia de TI
10	Realizar un análisis de mercado para determinar proveedores de Bases de Datos locales	Las bases de datos actuales son antiguas	Búsqueda de proveedores de información locales o internacionales	Gestión de rescate de información	Claridad respecto a los potenciales proveedores que existen dentro del mercado	Humanos	Gerencia de Planificación y Mercadeo

COD	MEJORA PROPUESTA	RAZON DE LA PROPUESTA	IMPLICACIONES	PROCESO MEJORADO	RESULTADOS DESEADOS	RECURSOS NECESARIOS	ÁREA RESPONSABLE
					de bases de datos		
11	Comprar nuevas Bases de Datos	Las bases de datos actuales son antiguas	Inversión en nuevas bases de datos	Gestión de rescate de información	Enriquecimiento de las bases de datos de ARS con información actualizada	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Gerencia de Planificación y Mercadeo / Gerencia de Operaciones
12	Desarrollar un plan de capacitación para la URI	Es necesario fortalecer los skills de indagación e investigación de los Gestores de la URI	Conseguir una alianza con una escuela de formación o de capacitación de personal	Gestión de rescate de información	Gestores capacitados con mejores skills de investigación	Humanos, Financieros	Jefatura de DO
13	Mejoramiento del módulo de Convenios de Pago en el SISCAR	Se detectan varios errores en los convenios de pago por falta de seguridades en el sistema	Cambios en la configuración del SISCAR	Gestión de Convenios	Convenios de Pago seguros y sin errores	Humanos, Tecnológicos, Financieros	Gerencia de TI / Gerencia de Operaciones
14	Contratar un Analista Financiero	El análisis de carga de trabajo del actual Analista Financiero recomienda un nuevo Analista Financiero para gestionar ágilmente los Convenios de Pago	Contratación de personal	Gestión de Convenios	Centralizar la firma de convenios de pago en un solo Apoderado Especial	Humanos, Financieros	Gerencia de RRHH
15	Contratación de un equipo de motorizados que formen parte del área de Call Center	Se pierde la oportunidad de formalizar convenios de pago por no contar con personal motorizado que visite clientes en domicilios o lugares de trabajo	Contratación de personal	Gestión de Convenios	Mayor número de convenios firmados a nivel nacional	Humanos, Financieros	Gerencia de RRHH / Gerencia de Operaciones
16	Contratación de un Auditor Operativo	No se realizan arquezos de caja y controles adicionales al proceso de recaudación en ATP	Contratación de personal	Recaudación en Atención al Público	Personal capacitado para realizar arquezos de caja y auditoria operativa	Humanos, Financieros	Gerencia de RRHH / Gerencia de Operaciones
17	Compra de una nueva caja fuerte	La caja fuerte actual cuenta con problemas en la cerradura	Inversión en nueva caja fuerte	Recaudación en Atención al Público	Recaudación protegida	Financieros	Gerencia de Operaciones

Fuente: Investigación realizada

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo describe el Plan de Implementación diseñado en el capítulo anterior, así como el detalle de aquellas iniciativas que han sido implementadas, con sus respectivos resultados.

Una vez que se ha realizado todo el estudio sobre los procesos que forman parte del modelo operativo de ARS y la forma en cómo pueden mejorar, es momento de determinar si el proyecto de implementar dichos procesos es viable o no. Se debe estar consciente que, para implementar un sistema, cualquiera que este fuere, se necesitan recursos, y el Modelo Operativo de ARS no es la excepción, no obstante, si los beneficios que se obtienen son superiores al costo que este genera, entonces, sin duda, es recomendable la implementación.

Por eso, este capítulo muestra todo aquello que se debe hacer para implementar el nuevo modelo operativo de ARS, y si es viable o no realizarlo. También, se describirán las actividades que se deberán ir cumpliendo paulatinamente para asegurar la debida implementación. Por último, y posiblemente lo más importante, se descubrirá si el proyecto es viable o no con la aplicación de la fórmula Costo/Beneficio.

Una vez que se desarrolle este capítulo se podrán determinar las debidas conclusiones y recomendaciones.

5.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para poder implementar las mejoras propuestas en el capítulo anterior, se han determinado ciertos objetivos en función de determinar qué es lo que se quiere lograr con ello. A continuación se presentan los objetivos de la implementación:

- Asegurar que el 100% de las operaciones correspondientes a las próximas compras de cartera se carguen al SISCAR sin error alguno.
- Implementar el 100% de las mejoras al SISCAR en un plazo máximo de 6 meses.
- Implementar el nuevo Árbol de Gestión en ARS en los próximos 90 días.
- Incrementar la recaudación del Call Center en un 10% mensual en los próximos 3 meses.
- Reducir el tiempo muerto de los Gestores Telefónicos en un 15% en los próximos 60 días.
- Comprar 50.000 nuevos registros actualizados en los próximos 60 días.
- Incrementar un 20% mensual en operaciones actualizadas y cargadas en el SISCAR.

- Incrementar un 40% de la generación de convenios de pago en provincias en los próximos 90 días.
- Incrementar el flujo de recaudación mediante Convenios de Pago en un 35% mensual a partir del mes de agosto de 2016.
- Reducir a 0 la diferencia monetaria existente en Atención al Público desde julio de 2016.
- Implementar 2 cajas de recaudación en Guayaquil hasta diciembre de 2016.

Todos los objetivos antes descritos apuntan a un mejoramiento en la productividad del modelo operativo de ARS del Ecuador. Al ser objetivos compartidos, es importante indicar que el cumplimiento de los mismos no dependerá únicamente del área de Operaciones, sino del equipo gerencial completo.

5.2 ALCANCE DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El presente plan de implementación está diseñado a nivel de propuesta, por tanto todas las acciones que este contenga estarán en el marco de sugerencia hacia la empresa ARS del Ecuador, será la empresa junto a todos sus directivos e involucrados quién decida su ejecución real en base al análisis provisto por este estudio realizado.

5.3 RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

En función de determinar cuáles son los riesgos que la implementación de este Plan conlleva, sus impactos y acciones de mitigación de los mismos.

Tabla 34. Riesgos potenciales de la implementación del plan de mejora

FACTOR	RIESGO	ACCIÓN DE MITIGACIÓN
TIEMPO	Existe la posibilidad de que el plan de implementación se alargue más de lo deseado esto debido a que la empresa se encuentra en un fuerte proceso de crecimiento regional	Determinar y asignar un equipo multidisciplinario para cada iniciativa de mejora con la finalidad de asegurar que las actividades se ejecuten en el tiempo destinado
	El tiempo destinado para la ejecución del plan de acción puede ser no suficiente	El equipo debe reunirse para determinar si el tiempo asignado es el adecuado y ajustar, de ser necesario, el cronograma.
	El tiempo en la implementación o mejora de los módulos del SISCAR depende netamente del programador externo	Socializar la importancia del plan de implementación para que el programador ponga todo su contingente a la implementación del mismo.
ESTRATEGIA	Las áreas pueden no asimilar la implementación de estas iniciativas por no considerarse estratégicas para áreas distintas a Operaciones	Incluir estas iniciativas dentro de los POA's de cada una de las áreas con la finalidad de que estas se implementen con la misma importancia que el resto de actividades
COSTOS	Las actividades pueden no contar con presupuesto	Analizar conjuntamente con la Gerencia General la posibilidad de asignar un presupuesto.
	El honorario del programador externo del SISCAR pudiesen incrementarse debido a la inclusión de actividades no planificadas	Negociar directamente con el programador para que los honorarios no se incrementen de manera exorbitante.
		Liquidar el costo de la implementación del plan de mejora con actividades pasadas no realizadas
RECURSO HUMANO	Los perfiles asignados a la implementación del plan pudiesen no ser los adecuados	Realizar una rápida evaluación a los perfiles asignados para determinar potenciales brechas de competencias para la ejecución del plan de mejora
	Rotación del personal	Determinar perfiles de los cargos que tengan funciones de Asistente Operativo de los responsables para que el conocimiento y la ejecución no se centren en una sola persona por área.

Fuente: Investigación realizada

5.4 DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS

A continuación se describen de manera más amplia cada una de las mejoras propuestas con la finalidad de optimizar el modelo operativo de ARS del Ecuador.

Tabla 35. Descripción de las mejoras propuestas

COD	MEJORA PROPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA
01	Creación de un área de Inteligencia de Negocios que centralice el manejo de la información sensible de la operación.	Es importante centralizar el manejo de información en un área de Inteligencia de Negocios, la misma que se encargue de realizar las depuraciones de las bases de datos, análisis estadísticos, tendencias, entre otros. El área de Inteligencia de Negocios deberá ser la responsable de mantener el contacto directo con los clientes institucionales al momento de realizar las compras de cartera con el fin de realizar un traspaso de información limpio, ordenado y prolijo.
02	Implementación del módulo de Inteligencia de Negocios al SISCAR	El manejo de información que realice el área de Inteligencia de Negocios deberá ser administrado desde un módulo en el SISCAR, desde aquí se deberían gestionar todos los análisis de datos, actualizaciones de información, estadísticas, etc. El módulo destinado para este fin podrá estar abierto para el área de BI y de Productividad y Calidad
03	Configuración de FTP para todos los clientes institucionales	Actualmente la transferencia de información se lo realiza mediante correo electrónico, esta forma no es la más prolija tomando en cuenta que la información que se comparte es altamente sensitiva. Un FTP (File Transfer Protocol, 'Protocolo de Transferencia de Archivos') actúa de manera segura, protegiendo mediante firewalls y demás seguridades la información de los clientes y asegurando que la misma no sea manipulada de forma innecesaria.
04	Contratar un Analista de Oracle adicional	Actualmente la empresa tiene una contingencia a nivel de conocimientos del personal debido a que únicamente se cuenta con un Analista de Oracle. Esto significa que en caso de que el Analista salga de la empresa, los procesos que se encuentran bajo su administración se quedarían sin ejecución. Es importante tomar en cuenta que todas las bases de datos se gestionan sobre la plataforma de Oracle.
05	Determinación de un nuevo Árbol de Gestión	Un Árbol de Gestión adecuado incluye todas las opciones que tienen los Gestores Telefónicos para administrar sus cuentas. Es importante indicar que la idea es que se implemente un árbol adecuado que a la vez de ayudar a una gestión eficiente, soporte el proceso de auditoría de calidad a las llamadas y gestiones del área de operaciones.
06	Mejoramiento del módulo de gestión de cobro en el SISCAR	Es necesario que los lineamientos de gestión, así como la estrategia de recuperación de las carteras nuevas se ingresen al mismo tiempo que se carga la base de datos, esto con la finalidad de poder gestionar inmediatamente se completa esta carga.
07	Realizar un análisis de carga de trabajo para todas las carteras de ARS del Ecuador	Es necesario conocer la cantidad de cuentas adecuada que cada uno de los Gestores Telefónicos puede manejar con la finalidad de poder aminorar los tiempos muertos y optimizar los resultados de los Gestores. No todas las cuentas son iguales, es importante aplicar los discriminantes correspondientes dependiendo el tipo de cartera, la edad de la misma, distribución geográfica y gestión de cobro pasada.
08	Desarrollar e implementar un plan de capacitación para los Gestores de Cobro	El plan de capacitación del área de Operaciones debe ser manejado por el jefe de Desarrollo Organizacional. El Plan de Capacitación deberá incluir la ejecución de clínicas de cobro, manejo de objeciones, clientes difíciles, negociación, control de la ira e implementación de convenios de pago.
09	Implementación del módulo de Rescate de Información en el SISCAR	La actualización de datos manejada por la URI debe realizarse directamente en el SISCAR; sin embargo, hoy en día esta actividad se la lleva en Excel, lo que genera varios problemas al momento de salvaguardar la información, y cargarla en el sistema. La mejora pretende agilizar el proceso y generar los controles y seguridad es necesarias para que la información actualizada se encuentre disponible en tiempo real
10	Realizar un análisis de mercado para determinar proveedores de Bases de Datos locales	Es necesario conocer que personas naturales y jurídicas hoy en día comercializan información actualizada y con alto nivel de contactabilidad. Es importante indicar que a raíz de la aparición de la DINARDAP, el acceso a bases de datos se restringió; sin embargo, se sabe que aún existen proveedores de información, obviamente los precios son elevados; no obstante, la clave está en realizar las pruebas y muestreos correspondientes.
11	Comprar nuevas Bases de Datos	Con la información veraz de cuáles son los proveedores de bases de datos, y una vez realizadas las pruebas y muestreos correspondientes, se debe proceder a implementar modelos de compra de información en batch, es decir compras masivas de datos. Usualmente se compran entre 50.000 y 80.000 registros.
12	Desarrollar un plan de capacitación para la URI	La Jefatura de Desarrollo Organizacional deberá generar un plan de capacitación para los Gestores de la URI en función de fortalecer los skills de investigación, indagación, análisis de datos, entre otros.
13	Mejoramiento del módulo de Convenios de Pago en el SISCAR	La mejora busca obtener convenios de pago que no puedan modificarse en el sistema y que se generen automáticamente con la gestión ingresada desde el Call Center.
14	Contratar un Analista Financiero	Con la contratación de un nuevo Analista Financiero se busca descargar de funciones

COD	MEJORA PROPUESTA	DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA
		operativas al actual analista para que la función principal del Apoderado Especial sea la firma y formalización de convenios de pago.
15	Contratación de un equipo de motorizados que formen parte del área de Call Center	Con un equipo de motorizados adecuado, se podrá optimizar el proceso de recaudación y formalización de convenios de pago ya que de esta manera el cliente no podrá excusar su pago por no poder acceder a las oficinas de ARS del Ecuador. En principio se busca que los motorizados operen directamente con el Call Center y gestionen, por zonas, las ciudades de Quito y Guayaquil.
16	Contratación de un Auditor Operativo	La incorporación de un Auditor Operativo fortalecerá el proceso de control de la recaudación de pagos en ATP. Esta será la persona asignada a realizar arcos sorpresa de manera diaria y de igual realizar las revisiones semanales.
17	Compra de una nueva caja fuerte	Actualmente la caja fuerte cuenta con problemas en la cerradura, es importante reemplazarla con la finalidad de salvaguardar los pagos recaudados en ATP.

Fuente: Investigación realizada

5.5 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Una vez que se han mencionado las actividades que se deberán realizar, es necesario determinar los responsables de ejecutarlas. Además, se requiere saber los recursos que se van a utilizar para garantizar que las actividades se puedan llevar a cabo totalmente. Por último, se ha mencionado el costo que tendrá cada una de las actividades que forman parte del plan de mejoras.

5.5.1 Plan de Implementación

En esta sección, lo más importante es conocer los responsables de las actividades que se van a ejecutar junto a los recursos que se necesitan y cuál es el costo de ejecutarlo.

5.5.2 Cronograma de Implementación

Para la determinación del cronograma de implementación se realizó un análisis de Pareto con la finalidad de poder determinar las acciones e iniciativas que mayor impacto tienen dentro del plan para de esta manera poder priorizar la implementación de las mejoras.

La frecuencia de las mejoras fue determinada de una serie de reuniones de trabajo en las que participaron los Gerentes, Jefes, Coordinadores, Jefes de Producto, Supervisores y Gestores Senior en donde se analizaron cada una de las mejoras y se determinó la prioridad de cada una de las iniciativas.

Es importante tomar en cuenta que la priorización de las mejoras se la realizó de manera lineal, es decir, aplicando una suma a las calificaciones de los implicados tomando en consideración una tabla del 1 al 10 en donde 1 se consideró nada prioritario, y 10 altamente prioritario.

En un inicio se propuso una metodología que pondere y factores técnicos; sin embargo, la Gerencia de la empresa determinó que la metodología sea lineal y que a medida que se implementen las mejoras se harían los ajustes necesarios.

A continuación se presenta el análisis de Pareto realizado:

Tabla 36. Priorización en la implementación de mejoras

MEJORAS PROPUESTAS	FREC.	FREC. ACUM.	%
Mejora 6	28	28	13%
Mejora 7	26	54	26%
Mejora 5	25	79	37%
Mejora 9	17	96	45%
Mejora 11	15	111	53%
Mejora 15	15	126	60%
Mejora 13	14	140	66%
Mejora 8	10	150	71%
Mejora 10	10	160	76%
Mejora 3	9	169	80%
Mejora 1	8	177	84%
Mejora 16	8	185	88%

MEJORAS PROPUESTAS	FREC.	FREC. ACUM.	%
Mejora 14	7	192	91%
Mejora 4	6	198	94%
Mejora 2	5	203	96%
Mejora 12	5	208	99%
Mejora 17	3	211	100%
TOTAL	211		

Fuente: Investigación realizada

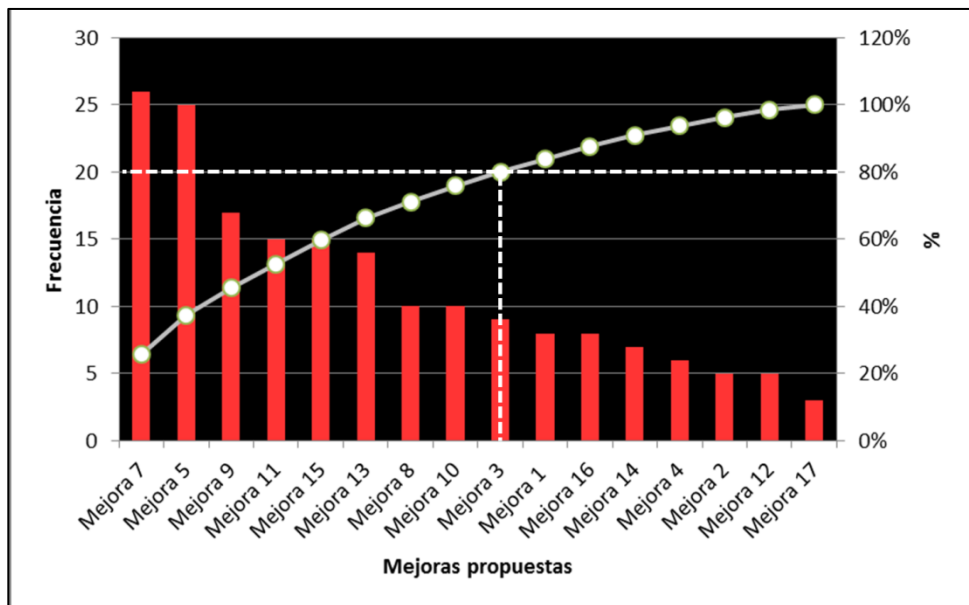


Figura 16. Priorización de la implementación de mejoras propuestas

Fuente: Investigación realizada

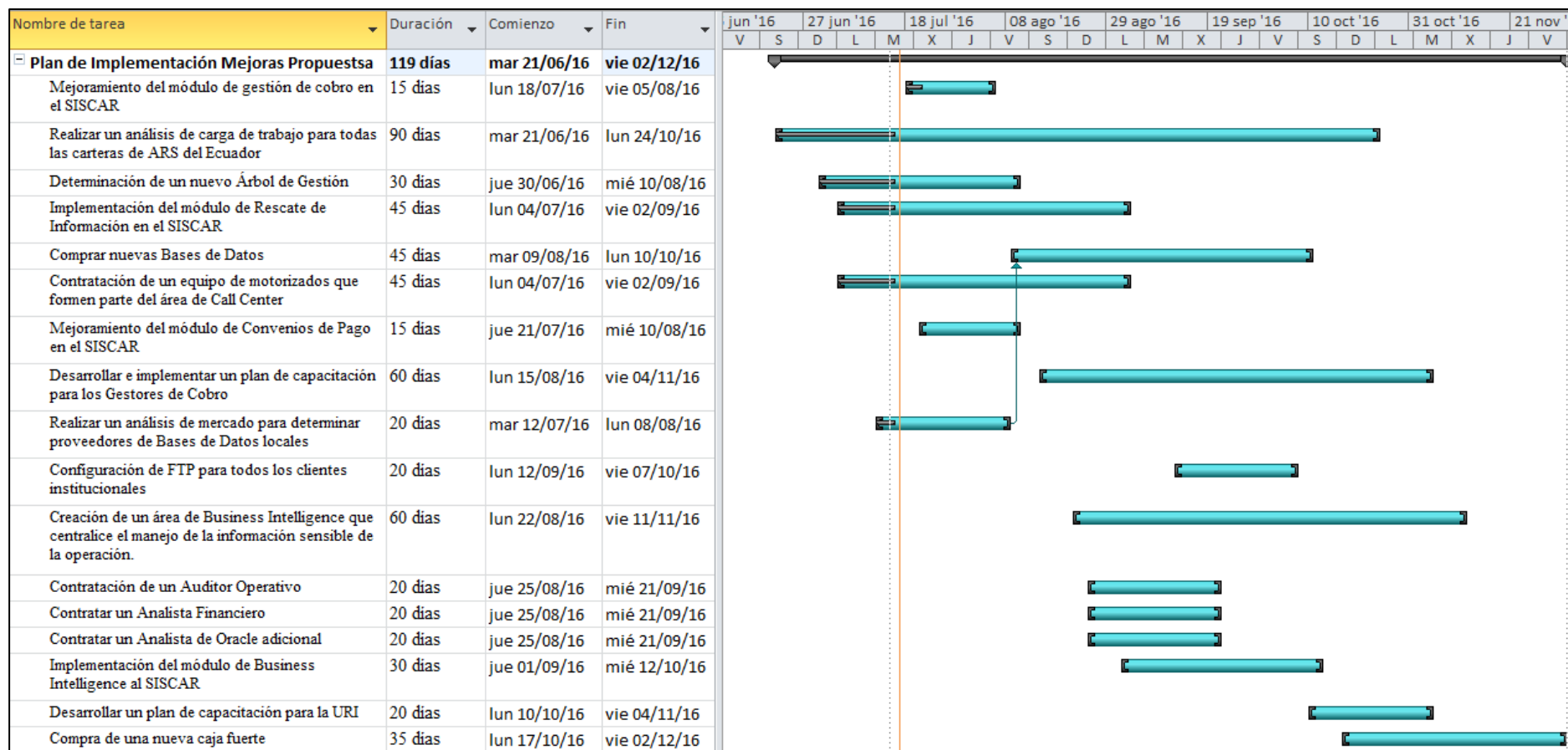


Figura 17. Cronograma de Implementación de Mejoras

Fuente: Investigación realizada

Es importante indicar que hasta el momento de la presentación del presente trabajo, el plan de acción ya ha tenido un avance, el mismo que se encuentra descrito en la figura previa. De igual manera, este avance está siendo controlado de manera permanente por el equipo de Planificación a través de reuniones de seguimiento con los responsables de cada iniciativa.

Tabla 37. Determinación de costos y recursos al Plan de Mejoras propuestas

COD	MEJORA PROPUESTA	ÁREA RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	COSTO
01	Creación de un área de Inteligencia de Negocios que centralice el manejo de la información sensible de la operación.	Gerencia General / Gerencia de RRHH	60 Días	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de un Gerente y tres analistas Anuncios en prensa y páginas de reclutamiento Computadoras 	Proceso de Selección: \$ 500.00 Sueldo Gerente: \$42.000.00 al año Sueldo Analistas: \$ 10.800.00 al año Infraestructura: \$3000.00 TOTAL: \$ 56.300.00
02	Implementación del módulo de Inteligencia de Negocios al SISCAR	Gerencia de TI	30 Días	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo del programador externo Computadoras 	Honorarios: \$ 3.000.00 TOTAL: \$ 3.000,00
03	Configuración de FTP para todos los clientes institucionales	Gerencia de TI	20 Días	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo del equipo de TI Computadoras 	Costo implícito en la nómina por ser parte de las responsabilidades del perfil
04	Contratar un Analista de Oracle adicional	Gerencia de TI / Gerencia de RRHH	20 Días	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios en prensa y páginas de reclutamiento Computadoras 	Sueldo del Analista: \$ 15.600,00 al año Proceso de Selección: \$ 500.00 TOTAL: \$ 16.100,00
05	Determinación de un nuevo Árbol de Gestión	Gerencia de TI	30 Días	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de los Analistas de Productividad Computadoras 	Costo implícito en la nómina por ser parte de las responsabilidades del perfil
06	Mejoramiento del módulo de gestión de cobro en el SISCAR	Gerencia de TI	15 Días	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo del programador externo Computadoras 	Honorarios: \$ 3.000.00 TOTAL: \$ 3.000,00
07	Realizar un análisis de carga de trabajo para todas las carteras de ARS del Ecuador	Gerencia de Productividad y Calidad	90 Días	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de los Analistas de Productividad Computadoras Sala de reuniones Cronometro 	Costo implícito en la nómina por ser parte de las responsabilidades del perfil
08	Desarrollar e implementar un plan de capacitación para los Gestores de	Jefatura de DO	60 Días	<ul style="list-style-type: none"> Computadoras Sala de reuniones 	Costo implícito en la nómina por ser parte de las responsabilidades del perfil

COD	MEJORA PROPUESTA	ÁREA RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	COSTO
	Cobro				
09	Implementación del módulo de Rescate de Información en el SISCAR	Gerencia de TI	45 Días	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo del programador externo Computadoras 	Honorarios: \$ 4.500.00 TOTAL: \$ 4.500,00
10	Realizar un análisis de mercado para determinar proveedores de Bases de Datos locales	Gerencia de Planificación y Mercadeo	20 Días	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo del Analista de Marketing Internet Computadora 	Si es interno, el costo está implícito en la nómina por ser parte de las responsabilidades del perfil
11	Comprar nuevas Bases de Datos	Gerencia de Planificación y Mercadeo / Gerencia de Operaciones	45 Días	<ul style="list-style-type: none"> Espacio en los servidores 	Costo por registro: \$0.50 Costo por 80.000 registros: \$ 40.000.00 TOTAL: \$ 40.000,00
12	Desarrollar un plan de capacitación para la URI	Jefatura de DO	20 Días	<ul style="list-style-type: none"> Computadoras Sala de reuniones 	Costo implícito en la nómina por ser parte de las responsabilidades del perfil
13	Mejoramiento del módulo de Convenios de Pago en el SISCAR	Gerencia de TI / Gerencia de Operaciones	15 Días	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo del programador externo Computadoras 	Honorarios: \$ 3000.00 TOTAL: \$ 3.000,00
14	Contratar un Analista Financiero	Gerencia de RRHH	20 Días	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios en prensa y páginas de reclutamiento Computadoras 	Sueldo del Analista: \$ 13.200,00 al año Proceso de Selección: \$ 500.00 TOTAL: \$ 13.700,00
15	Contratación de un equipo de motorizados que formen parte del área de Call Center	Gerencia de RRHH / Gerencia de Operaciones	45 Días	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios en prensa y páginas de reclutamiento Computadoras 	Proceso de selección: \$ 1500.00 Sueldo del motorizado: \$ 9.600.00 al año Insumos y equipamiento por motorizado: \$150.00 Cantidad de Motorizados: 8 TOTAL: \$ 79.500
16	Contratación de un Auditor Operativo	Gerencia de RRHH / Gerencia de Operaciones	20 Días	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios en prensa y páginas de reclutamiento Computadoras 	Sueldo del Analista: \$ 16.200,00 Proceso de Selección: \$ 500.00 TOTAL: \$ 16.700,00
17	Compra de una nueva caja fuerte	Gerencia de Operaciones	35 Días	<ul style="list-style-type: none"> Espacio físico Transporte 	\$ 1500.00
TOTAL COSTOS ANUALES					\$ 237.300,00

Fuente: Investigación realizada

5.6 BENEFICIOS

Es importante determinar cuáles serán los beneficios de la implementación de las mejoras propuestas con el fin de identificar el impacto que tendrá el plan de mejoras dentro del modelo operativo e incluso, los beneficios a nivel financiero dentro de la empresa.

5.6.1 Beneficios Cuantificables

Tomando en cuenta los objetivos planteados dentro del plan de implementación y mediante la determinación de ciertas proyecciones que ayudaran a aterrizar los potenciales beneficios de implementar adecuadamente las mejoras propuestas:

Tabla 38. Beneficios cuantificables

OBJETIVO PLANTEADO	RESULTADO 2015	POTENCIAL RESULTADO 2016
Asegurar que el 100% de las operaciones correspondientes a las próximas compras de cartera se carguen al SISCAR sin error alguno.	5.495 operaciones cargadas erróneamente	0 operaciones cargadas erróneamente.
Incrementar la recaudación del Call Center en un 10% mensual en los próximos 3 meses	\$ 285.000 mensual	\$ 313.500 mensual desde Octubre 2016. AL CIERRE 2016: \$ 940.500
Incrementar un 20% mensual en operaciones actualizadas y cargadas en el SISCAR.	9731 operaciones cargadas en el segundo semestre del año	Se espera cerrar diciembre de 2016 con 11.677 operaciones correctamente actualizadas y cargadas en el SISCAR BENEFICIO MONETARIO ANUAL: \$ 856.240,00
Incrementar un 40% de la generación de convenios de pago en provincias en los próximos 90 días	37 convenios mensuales en promedio	Se espera que diciembre de 2016 se cierre con un total de 52 convenios formalizados
Incrementar el flujo de recaudación mediante Convenios de Pago en un 35% mensual a partir del mes de agosto de 2016.	En promedio cada convenio de pago genera mensualmente \$250.00. Con 37 convenios, diciembre del 2015 cerró con un ingreso por	Se espera cerrar diciembre de 2016 con una recaudación por convenios de pago por \$ 12.487

	convenios de \$9.250	
TOTAL BENEFICIOS MONETARIOS ANUALES 2016		\$ 1.809.227

5.6.2 Costo - Beneficio

Para complementar la información descrita en la tabla 37, el modelo operativo de ARS se enfoca plenamente en la producción que el Call Center genera por concepto de recaudación de pagos. Con los objetivos y resultados proyectados se puede concluir mencionando que haciendo un análisis preliminar, únicamente con el incremento en la recaudación de un mes se cubre el 41% del costo total de la implementación de todas las mejoras planteadas.

Si se proyecta este valor por el total del plazo de implementación del plan, se puede llegar a la segunda conclusión de que la recaudación de cuatro meses (plazo aproximado para la implementación del plan) cubre el 164% del costo de implementación del plan sin tomar en cuenta el resto de indicadores de crecimiento de producción tanto con convenios de pago, como con recaudación en caja.

Con respecto al incremento del 20% en la actualización de data mediante el trabajo de la URI, se puede determinar que el beneficio monetario, siguiendo la misma lógica presentada en el diagnóstico, sería la siguiente:

Tabla 39. Resultados Análisis Costo – Beneficio por mejora en la actualización de operaciones

OPS actualizadas 2do semestre 2015	9.731
Incremento proyectado	20%
OPS actualizadas 2do semestre 2016	11.677
GAP positiva	1.946
Deuda promedio	\$ 1.100,00
Incremento potencial en recaudación	\$ 2.140.600,00
% contactabilidad	40%
Incremento potencial real	\$ 856.240,00

Fuente: Investigación realizada

Es importante indicar que el incremento potencial real se verá materializado en los próximos 12 meses, tiempo en el que se estima recaudar el monto descrito.

Como conclusión al ejercicio, al cierre de 2016, el resultado del análisis costo – beneficio indica un beneficio real positivo de 7,62; resultado que indica que la inversión realizada en la implementación de mejoras concluirá con un despunte económico positivo para la empresa dado que se lograrán optimizaciones importantes a nivel de recursos y procesos.

5.6.3 Beneficios No Cuantificables

Si bien es cierto a la Gerencia General le interesa principalmente observar los beneficios monetarios, es importante detallar cuáles serán los beneficios no monetarios a obtener con la implementación de las mejoras descritas en el plan de implementación.

- Procesos actualizados
- Controles adecuados a los procesos operativos
- Reducción del tiempo muerto en el equipo de Gestores Telefónicos
- Mejor calidad de servicio en ATP
- Mayor fluidez e gente en cajas
- Implantación del concepto de mejora continua dentro de la empresa
- Procesos dinámicos
- Colaboradores capacitados
- Sistemas alineados a la realidad de la empresa
- Automatización de procesos operativos
- Obtención de información de toma de decisiones
- Satisfacción de clientes finales e institucionales

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir el presente trabajo, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de realizar la investigación.

6.1 CONCLUSIONES

- En los últimos años, alrededor de 5 call centers grandes han salido del mercado, empresas como RECSA o RECAP que hace unos años eran empresas fuertes en la industria, hoy ya no operan en el Ecuador.
- Los proyectos de compra de cartera son negocios con alto nivel de riesgo. En el Ecuador, varias empresas de compra de cartera ha quebrado. Únicamente 3 empresas de compra de cartera siguen operando. ARS es la más activa y financieramente más saludable.
- El modelo de gestión por procesos de ARS no ha sido fortalecido por los últimos 12 años. El modelo de gestión de la empresa ha sido más empírico que metodológico y técnico.
- La Gerencia de Operaciones maneja 84 compras de cartera y 11 proyectos de Outsourcing de cartera, lo cual resulta ser demasiada carga operacional y estratégica en una sola gerencia.

- Actualmente no existe un área que administre los proyectos de la empresa con roles de PMO.
- El tamaño actual de la empresa no permite tener un modelo de gestión similar al que tenía ARS hace cinco años, esto debido a que la empresa hoy en día cuenta con el triple de empleados y negocios lo cual implica tener un esquema ordenado y adecuado.
- Debido a la falta de controles y procesos formalizados, se han detectado situaciones de pérdida de cobros recaudados en el área de ATP
- La empresa no cuenta con oficinas en ciudades diferentes a Quito y Guayaquil, razón por la cual el esquema de gestión de campo no es sólido en provincias de la sierra central o en la costa norte.
- Hasta el momento no se ha podido determinar el perjuicio económico que la empresa está teniendo debido a la falta de optimizaciones en recursos. Posterior a realizar el presente análisis, se puede determinar que la rentabilidad de los proyectos de gestión y compra de cartera ha estado al menos \$ 7 por debajo del rendimiento real por cada dólar que ARS invierte en la operación.
- El no contar con un área de Inteligencia de Negocios ha detenido el análisis de información histórica que permita determinar la rentabilidad por proyecto, la cantidad de gestores asignados y el ingreso por cartera.

- Muchos de los errores detectados en la carga de información determinan que ni el proceso, ni la cantidad de recursos nunca fueron ajustados al tamaño real de la empresa. Un solo analista de información no podía abarcar con todo el volumen de más de 50 proyectos.
- Dada la situación operativa actual de la empresa, el nivel de rentabilidad se encuentra al menos 25% por debajo de lo deseado (estimado general por proyecto). Tomando en cuenta que el nivel de exigencia de los accionistas es elevado y que, tal como se detalla a lo largo del proyecto, la eficiencia en la asignación de recursos no es la más óptima.
- Obedeciendo a los resultados y beneficios monetarios descritos, el nivel de rentabilidad global de la operación puede incrementar en al menos 80% en 9 meses, esto implementando de manera correcta y asertiva las mejoras propuestas.

6.2 RECOMENDACIONES

- Culminar la implementación del modelo de gestión por procesos que el área de Productividad y Calidad administra con la finalidad de lograr unificación de conceptos, formatos, lineamientos y gestión.
- Es necesario modificar los Planes Operativos Anuales POA's de las áreas que forman parte de la implementación de mejoras con la finalidad de que se puedan manejar las iniciativas de manera estratégica.

- Aperturar oficinas de enlace en la sierra central y en la costa sur para optimizar la gestión de convenios de pago, cajas y recaudación en campo.
- Levantar integralmente el modelo por competencias y los perfiles de cargos de todas las posiciones operativas para continuar con el resto de la compañía.
- Realizar la evaluación de contratar otro gerente de operaciones y separar la gestión de cartera manejando dos gerencias de operaciones; una Gerencia de Cartera Comprada y una Gerencia de Cobros Tercerizados.
- Se sugiere formalizar una alianza estratégica con una empresa especializada en capacitación para que se puedan generar programas de capacitación operativa fuerte con enfoque estratégico y operativo.
- Es necesario realizar las mediciones de clima organizacional para determinar qué tan adecuado es el ambiente de trabajo en el área operativa de la empresa.
- Es altamente crítico que la Alta Gerencia se encuentre comprometida y alineada al nuevo enfoque del modelo de operaciones de ARS del Ecuador.
- La Gerencia General debe implementar un modelo de delegación de funciones adecuado y medido con la finalidad de descargar actividades operativas y permitir que el Señor Gerente aporte al nuevo modelo operativo de la empresa.

- Es importante que los procesos que se implementen o mejoren dentro del modelo operativo de ARS se repliquen a las operaciones internacionales de la empresa, por lo que se debe presentar un proyecto que incluya un equipo multidisciplinario que trabaje en la unificación de criterios y procesos a nivel regional.
- En base al análisis de cargas, es importante evaluar si dentro de la estructura organizacional se debe mantener la figura de Jefes de Producto, dado que existen 18 reportes que deben ser homologados y varias actividades que ambas posiciones realizan a la par.
- El sistema de gestión de cartera SISCAR deberá ser fortalecido y mejorado con la finalidad de poder incluir los controles, filtros y validaciones necesarias para garantizar que la información almacenada cuente con la fiabilidad correspondiente para evitar pérdidas en la gestión y contingencias legales.
- Desde la creación de la URI, los resultados de investigación han sido positivos; sin embargo, es necesario afinar el modelo para evitar reprocesos de enriquecimiento de bases de datos.
- No ha existido un involucramiento directo de parte de la Gerencia General en fortalecer el modelo operativo ya que esa parte la maneja la Dirección de Operaciones. Esto básicamente debido a una situación coyuntural. Es necesario que la Gerencia tenga un papel más protagónico dentro del modelo operativo.

- El modelo de gestión por procesos que se está implementando en la empresa es adecuado y técnico, es importante que la Alta Dirección impulse este modelo para mejorar el control y orden de los procesos de la empresa.
- A nivel de recurso humano, es importante mencionar que desde hace poco se dio un giro de ciento ochenta grados a la gestión del talento, enfocando hoy en día los esfuerzos en apoyar a la operación mediante análisis y proyectos que optimicen el recurso humano, mejoren los niveles de motivación, reduzcan la rotación de personal y fortalezca los perfiles duros y blandos del personal de operaciones.
- Con la finalidad de optimizar el equipo de gestores de campo, es importante que se implemente un sistema de georreferenciación y geocercas que permita mantener el control de rutas, tiempos, y con esto mejorar el nivel de recaudación de este equipo.
- En el mediano plazo se debería analizar la posibilidad de realizar un análisis de mercado y comparar las prácticas y modelo de gestión con empresas como Refinancia en Colombia, Encor en Estados Unidos, Resuelva o Puntual en México.

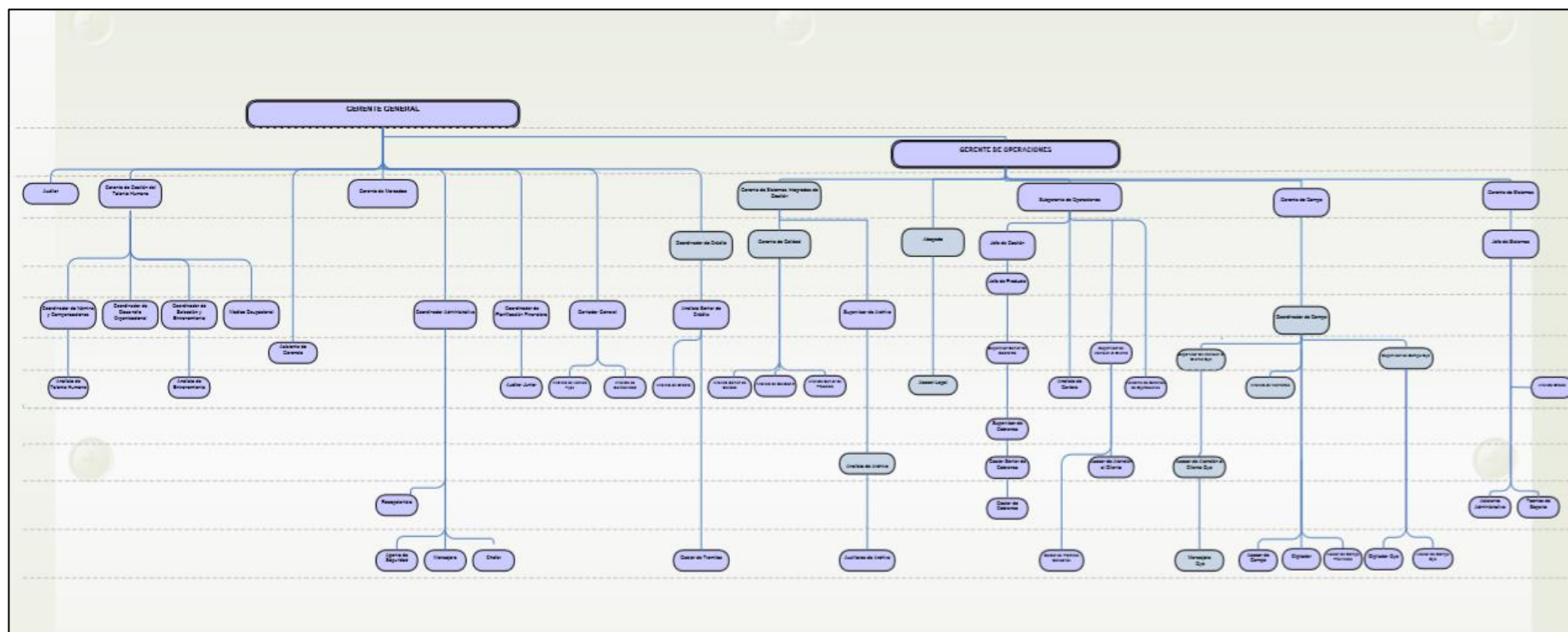
BIBLIOGRAFÍA

1. ARS. (2014). *ARS del Ecuador*. Obtenido de www.ars.com.ec
2. Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2015). *Información Económica*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
3. Barrazueta, P. (Marzo de 2016). Gestión de Corbranza Produbanco. (R. Raza, Entrevistador)
4. Barros, O. (1994). *Reingeniería de procesos de negocio*. Santiago: Editorial Dolmen.
5. Bayas, S. (Febrero de 2016). Gestión de Cartera en Banco Pichincha. (R. Raza, Entrevistador)
6. Carballi, A. (2015). Situación Actual del Sistema Financiero. *EKOS NEGOCIOS*, 22 - 25.
7. CEDATOS. (2015). *Indices de aprobación a la gestión y credibilidad del presidente Correa y de la Asamblea Nacional a Febrero 2015*. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=164
8. Deloitte Ecuador. (2014). *Informe de los Auditores Independientes*. Quito.
9. Deloitte México. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. México D.F.
10. Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
11. Durán, F. (2015). *Originación crediticia en tiempos de crisis*. Quito.
12. Estrella, R. (2015). *Valor Agregado de los equipos de cobranza externa*. Quito.
13. Evans, J. (2015). *Administración y Control de la Calidad*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
14. Global Business Solutions. (Noviembre de 2015). *El entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano*. Obtenido de <http://gbs.com.ec/index.php/11-noticias/25-lorem-ipsum>
15. Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua*. Indiana: ITSON.
16. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México D.F.: McGraw-Hill.

17. Haidar, J. (2012). The Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth. *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 26, 285 - 307.
18. Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
19. Hurtado, F. (2015). *El entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano*. Quito.
20. INEC. (2013). *Encuesta de Ingresos y Gastos*. Quito.
21. Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá: Editorial normal.
22. ISO. (2000). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra.
23. López, J. (2012). *Productividad*. Indiana: Palibrio.
24. Miranda, I. (20 de Noviembre de 2015). Gestión de Cartera en Panamá. (R. Raza, Entrevistador)
25. Mora, R. (Enero de 2016). Gestión de Cobranza en Banco de Guayaquil. (R. Raza, Entrevistador)
26. Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (4ta. ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
27. Pozo, M. (26 de Mayo de 2015). El gobierno ha vuelto más chiquito a Ecuador. (J. Hernández, Entrevistador)
28. Real Academia Española. (9 de Junio de 1999). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
29. Restrepo, L. (2006). *Valoración de la Carga Laboral en una Empresa de Servicios*. Pereira: 2006.
30. Suárez, D. (23 de Diciembre de 2015). Las Fases de la Gestión de Cobranza. (R. Raza, Entrevistador)
31. Superintendencia de Bancos. (Mayo de 2015). *Biblioteca*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=7
32. Superintendencia de Compañías del Ecuador. (Mayo de 2016). *Portal de Información*. Obtenido de www.supercias.gob.ec
33. Valle, E. (2010). *Crédito y Cobranzas*. México D.F.
34. Vargas, D. (2015). *Uso de la información en la industria de Cobranzas*. Quito.
35. Villa, B. (2015). Sugerencias Prácticas para Iniciar con Éxito. *Ciclo de Riesgo*, 64.

ANEXOS

ANEXO 1. Organigrama funcional actual de ARS del Ecuador¹¹



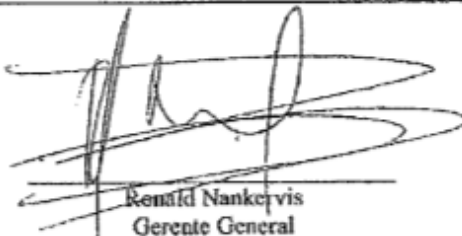
¹¹ Para una mejor visualización del Anexo, se encuentra adjunto al presente documento el archivo en formato magnético.

ANEXO 2. Estados Financieros ARS del Ecuador al 31 de diciembre de 2014

PERUZZI S.A.**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

<u>ACTIVOS</u>	<u>Notas</u>	<u>2014</u>	(Restablecidos)	
			<u>2013</u>	<u>2012</u>
			(en U.S. dólares)	
ACTIVOS CORRIENTES:				
Efectivo y bancos	4	1,013,205	1,147,544	454,290
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	5	1,777,971	1,082,236	1,831,146
Activos por impuestos corrientes	8	306,814	161,063	125,704
Otros activos		<u>4,792</u>		
Total activos corrientes		<u>3,102,782</u>	<u>2,390,843</u>	<u>2,411,140</u>
ACTIVOS NO CORRIENTES:				
Propiedades y equipos	6	362,860	226,992	132,202
Activos intangibles		33,346	50,035	45,857
Otros activos		<u>22,200</u>	<u>32,416</u>	<u>13,617</u>
Total activos no corrientes		<u>418,406</u>	<u>309,443</u>	<u>191,676</u>
 TOTAL		 <u>3,521,188</u>	 <u>2,700,286</u>	 <u>2,602,816</u>

Ver notas a los estados financieros



Renald Nankervis
Gerente General

PASIVOS Y PATRIMONIO	Notas	(Restablecidos)		
		2014	2013	2012
		(en U.S. dólares)		
PASIVOS CORRIENTES:				
Cuentas por pagar comerciales y otras				
cuentas por pagar	7	1,521,858	1,072,326	920,835
Otros pasivos financieros	11	962,986	741,415	727,950
Pasivos por impuestos corrientes	8	105,319	40,696	33,607
Obligaciones acumuladas	10	<u>166,995</u>	<u>182,123</u>	<u>224,458</u>
Total pasivos corrientes		<u>2,757,158</u>	<u>2,036,560</u>	<u>1,906,850</u>
PASIVOS NO CORRIENTES:				
Obligaciones por beneficios definidos	12	60,202	26,100	
Pasivos por impuestos diferidos		<u>9,205</u>	<u>13,180</u>	<u>15,633</u>
Total pasivos no corrientes		<u>69,407</u>	<u>39,280</u>	<u>15,633</u>
Total pasivos		<u>2,826,565</u>	<u>2,075,840</u>	<u>1,922,483</u>
PATRIMONIO:	14			
Capital social		2,050	2,050	2,050
Aporte futuras capitalizaciones		18,370	18,370	18,370
Reserva legal		1,858	1,858	1,858
Utilidades retenidas		<u>672,345</u>	<u>602,168</u>	<u>658,055</u>
Total patrimonio		<u>694,623</u>	<u>624,446</u>	<u>680,333</u>
TOTAL		<u>3,521,188</u>	<u>2,700,286</u>	<u>2,602,816</u>


Taryn Segarra
Gerente Financiera


Wellington Simbaña
Contador

PERUZZI S.A.**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

	<u>Notas</u>	<u>2014</u> (en U.S. dólares)	(Restablecido) <u>2013</u>
INGRESOS	15	3,485,933	2,757,139
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	16	(3,320,687)	(2,722,339)
COSTOS FINANCIEROS		(95,732)	(115,907)
OTROS INGRESOS, NETO		<u>64,557</u>	<u>72,260</u>
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		<u>134,071</u>	<u>(8,847)</u>
Ingreso (gasto) de impuesto a la renta:	8		
Corriente		(50,077)	(49,493)
Diferido		<u>3,975</u>	<u>2,453</u>
Total		<u>(46,102)</u>	<u>(47,040)</u>
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL AÑO		<u>87,969</u>	<u>(55,887)</u>
OTRO RESULTADO INTEGRAL:			
<i>Partidas que no se reclasificarán posteriormente a resultados:</i>			
Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos		<u>(17,792)</u>	—
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL AÑO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL		<u>70,177</u>	<u>(55,887)</u>

Ver notas a los estados financieros


 Ronald Nankervis Gerente General	 Taryn Segarra Gerente Financiera	 Wellington Simbafu Contador
--	--	--

- 4 -


PERUZZI S.A.

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

	Capital <u>Social</u>	Aporte futuras <u>capitalizaciones</u>	Reserva <u>legal</u> ... (en U.S. dólares)Utilidades retenidas... <u>Distribuibles</u>	Por adopción <u>de NIIF</u>	<u>Total</u>
SalDOS al 31 de diciembre del 2012, previamente reportados	2,050	18,370	1,858	88,039	88,752	199,069
Ajuste (Notas 19)	—	—	—	—	<u>481,264</u>	<u>481,264</u>
SalDOS al 31 de diciembre de 2012, restablecidos	2,050	18,370	1,858	88,039	570,016	680,333
Pérdida del año (restablecida)	—	—	—	<u>(55,887)</u>	—	<u>(55,887)</u>
SalDOS al 31 de diciembre de 2013, restablecidos	2,050	18,370	1,858	32,152	570,016	624,446
Utilidad del año	—	—	—	87,969	—	87,969
Otro resultado integral del año	—	—	—	<u>(17,792)</u>	—	<u>(17,792)</u>
SalDOS al 31 de diciembre de 2014	<u>2,050</u>	<u>18,370</u>	<u>1,858</u>	<u>102,329</u>	<u>570,016</u>	<u>694,623</u>
Ver notas a los estados financieros						


Ronald Nankereis
Gerente General

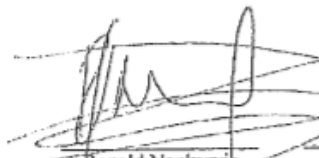
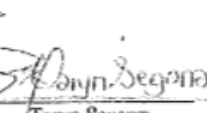
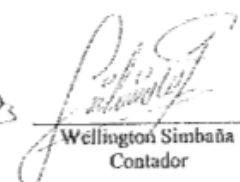

Taryn Segarra
Gerente Financiera


Wellington Simbaña
Contador

PERUZZI S.A.**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

	2014	2013
	(en U.S. dólares)	
FLUJOS DE EFECTIVO DE (EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Recibido de clientes	1,414,792	785,519
Ingresos por derechos de cobro	1,432,590	2,009,030
Pagos a proveedores, empleados y otros	(2,905,976)	(1,888,581)
Intereses pagados	(101,575)	(106,357)
Impuesto a la renta	(58,215)	(44,434)
Otros ingresos, neto	<u>64,557</u>	<u>72,260</u>
Flujo neto de efectivo proveniente de (utilizado en) actividades de Operación	<u>(153,827)</u>	<u>827,437</u>
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Adquisición propiedades y equipos	(212,512)	(140,003)
Adquisición de intangibles	<u> </u>	<u>(4,180)</u>
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión	<u>(212,512)</u>	<u>(144,183)</u>
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Incremento de otros pasivos financieros y efectivo proveniente de actividades de financiamiento	<u>232,000</u>	<u>10,000</u>
EFFECTIVO Y BANCOS:		
Incremento (disminución) neto del año	(134,339)	693,254
Saldo al comienzo del año	<u>1,147,544</u>	<u>454,290</u>
SALDOS AL FIN DEL AÑO	<u>1,013,205</u>	<u>1,147,544</u>

Ver notas a los estados financieros

 Ronald Nankervis Gerente General	 Taryn Segarra Gerente Financiera	 Wellington Simbaña Contador
--	--	--

ANEXO 3. Inventario de Procesos Propuesto

DENOMINACIÓN	NOMBRE DEL MACRO PROCESO	COD	NOMBRE DEL PROCESO NIVEL 1	COD	NOMBRE DEL PROCESO NIVEL 2	COD	LIDER DE PROCESOS	CARGO DE LIDER DE PROCESO	NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL PROCESO	CARGO DEL RESPONSABLE DE PROCESOS
Habilitantes de Asesoría	Gestión de Auditoría Interna	GAI	Gestión de Control Interno	GCI	Gestión de Baja de Operaciones	GB0	FREDDY HIDALGO	AUDITOR OPERATIVO	GABRIELA CEDEÑO	AUDITOR DE CONTROL INTERNO
Habilitantes de Asesoría	Gestión de Auditoría Interna	GAI	Gestión de Supervisión de Auditoría	GSA	Seguimiento de Auditoría	SAU	FRANCISCO ENCALADA	AUDITOR INTERNO	DAVID TROYA	AUDITOR INTERNO JUNIOR
Cadena de Valor	Gestión de Nacional de Campo	GNC	Gestión de Campo	GCA	-	-	FRANCISCO VELASTEGUÍ	GERENTE DE CAMPO	MARIO PACHECO	COORDINADOR DE CAMPO
Cadena de Valor	Gestión de Operaciones	GOP	Gestión Telefónica	GTE	-	-	FABIÁN REVELO	GERENTE DE OPERACIONES	ROSA AGUIRRE	JEFE DE GESTIÓN
Cadena de Valor	Gestión de Operaciones	GOP	Gestión Telefónica	GTE	Gestión de Telefónica - Campo	GTC	FABIÁN REVELO	GERENTE DE OPERACIONES	ROSA AGUIRRE	JEFE DE GESTIÓN
Cadena de Valor	Gestión de Operaciones	GOP	Gestión Telefónica	GTE	Reconocimiento de Pagos	RPA	FABIÁN REVELO	GERENTE DE OPERACIONES	ROSA AGUIRRE	JEFE DE GESTIÓN
Cadena de Valor	Gestión de Operaciones	GOP	Gestión Telefónica	GTE	Campañas Predictivas Elastix	CPE	FABIÁN REVELO	GERENTE DE OPERACIONES	ROSA AGUIRRE	JEFE DE GESTIÓN
Cadena de Valor	Gestión de Atención al Público	GAP	Atención al Cliente	ACL	Gestión de Convenios	GCN	FABIÁN REVELO	GERENTE DE OPERACIONES	VANESSA PONCE	JEFE DE ATP
Cadena de Valor	Gestión de Atención al Público	GAP	Atención al Cliente	ACL	Gestión de Recaudación ATP	GRA	FABIÁN REVELO	GERENTE DE OPERACIONES	VANESSA PONCE	JEFE DE ATP
Cadena de Valor	Gestión de Atención al Público	GAP	Atención al Cliente	ACL	Entrega de Información y Documentación a Deudores, Codeudores y Garantes	EID	FABIÁN REVELO	GERENTE DE OPERACIONES	VANESSA PONCE	JEFE DE ATP
Cadena de Valor	Gestión de Atención al Público	GAP	Atención al Cliente	ACL	Servicio en línea In Bound	SLI	FABIÁN REVELO	GERENTE DE OPERACIONES	VANESSA PONCE	JEFE DE ATP
Habilitantes de Asesoría	Gestión Administrativa Legal	GAL	Gestión de Fideicomiso	GFD			LUIS RODRÍGUEZ	GERENTE LEGAL	JAIME AYALA	COORDINADOR LEGAL
Habilitantes de Asesoría	Gestión Administrativa Legal	GAL	Elaboración, Revisión y Legalización de Contratos y Cesiones	CRL			LUIS RODRÍGUEZ	GERENTE LEGAL	JAIME AYALA	COORDINADOR LEGAL
Habilitantes de Asesoría	Gestión Administrativa Legal	GAL	Constitución, Revisión y Legalización	CRL	Atención a Requerimientos de Autoridades Competentes	ARA	LUIS RODRÍGUEZ	GERENTE LEGAL	JAIME AYALA	COORDINADOR LEGAL
Habilitantes de Apoyo	Gestión Administrativa	GAD	Gestión de Compras de Bienes y Servicios.	GCB	Adquisición de Bienes y Servicios	ABS	TARYN SEGARRA	GERENTE FINANCIERA	DAVID CAICEDO	JEFE FINANCIERO
Habilitantes de Apoyo	Gestión Administrativa	GAD	Gestión de Compras de Bienes y Servicios.	GCB	Gestión de Mantenimiento e Infraestructura Organizacional	GMI	TARYN SEGARRA	GERENTE FINANCIERA	DAVID CAICEDO	JEFE FINANCIERO
Habilitantes de Apoyo	Gestión Financiera	GFI	Gestión de Pagos	GPA	Gestión de Viáticos	GVI	TARYN SEGARRA	GERENTE FINANCIERA	WELLINGTON SIMBAÑA	CONTADOR GENERAL
Habilitantes de Apoyo	Gestión Financiera	GFI	Gestión de Recompra y Canje de Cartera	GRC			TARYN SEGARRA	GERENTE FINANCIERA	VERÓNICA MOLINA	COORDINADORA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA
Habilitantes de Apoyo	Gestión Administrativa	GAD	Gestión de Activos Fijos	GAF	Control y Administración	CAA	TARYN	GERENTE	DAVID CAICEDO	JEFE FINANCIERO

DENOMINACIÓN	NOMBRE DEL MACRO PROCESO	COD	NOMBRE DEL PROCESO NIVEL 1	COD	NOMBRE DEL PROCESO NIVEL 2	COD	LIDER DE PROCESOS	CARGO DE LIDER DE PROCESO	NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL PROCESO	CARGO DEL RESPONSABLE DE PROCESOS
					de Activos Fijos		SEGARRA	FINANCIERA		
Habilitantes de Apoyo	Gestión Financiera	GFI	Conciliación de Pagos para Cartera Propia	CDC	-	-	TARYN SEGARRA	GERENTE FINANCIERA	VERÓNICA MOLINA	COORDINADORA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de Evaluación de Personal	GEP	Evaluación de Desempeño	EDE	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	XIME IBARRA	COORDINADORA DE COMPENSACIONES Y SERVICIOS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de Compensación	GCO	Gestión de Nómina	GNM	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	XIME IBARRA	COORDINADORA DE COMPENSACIONES Y SERVICIOS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Dotación de Recursos	DRE	Gestión de Contratos, Finiquitos y Trámites Legales	GCF	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	XIME IBARRA	COORDINADORA DE COMPENSACIONES Y SERVICIOS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Dotación de Recursos	DRE	Reclutamiento y Selección de Personal	RSP	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	ANDRÉS NOBOA	JEFE DE SELECCIÓN
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de seguridad y salud ocupacional	GSS	Salud Ocupacional	SSO	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	MIRYAM ALMEIDA	MÉDICO OCUPACIONAL
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de seguridad y salud ocupacional	GSS	Dotación de equipos de protección personal	DEP	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	JANINNE AGUIRRE	ANALISTA DE SSO
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de seguridad y salud ocupacional	GSS	Identificación y evaluación de riesgos laborales.	IER	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	JANINNE AGUIRRE	ANALISTA DE SSO
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de seguridad y salud ocupacional	GSS	Investigación de enfermedades Ocupacionales	IEO	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	JANINNE AGUIRRE	ANALISTA DE SSO
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de seguridad y salud ocupacional	GSS	Inspecciones de riesgos de Seguridad Ocupacional	IRS	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	JANINNE AGUIRRE	ANALISTA DE SSO
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de movimientos del personal	GMP	Salida de Personal	SPE	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	XIMENA IBARRA	COORDINADORA DE COMPENSACIONES Y SERVICIOS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de seguridad y salud ocupacional	GMP	Investigación de accidentes e incidentes	IAI	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	JANINNE AGUIRRE	ANALISTA DE SSO
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Talento Humano	GTH	Gestión de seguridad y salud ocupacional	GMP	Auditorías de Seguridad Ocupacional	ASO	CRISTINA LASSO	SUBGERENTE DE RECURSOSO HUMANOS	JANINNE AGUIRRE	ANALISTA DE SSO
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación	GTI	Gestión de Infraestructura	GIF	Gestión de Seguridad de la Información	GSI	EDISON TITO	GERENTE DE IT	DANIEL VARGAS	ANALISTA DE SISTEMAS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación	GTI	Gestión de Infraestructura	GIF	Soporte Tecnológico	STE	EDISON TITO	GERENTE DE IT	DANIEL VARGAS	ANALISTA DE SISTEMAS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación	GTI	Gestión de Infraestructura	GIF	Redes y Comunicaciones	RCO	EDISON TITO	GERENTE DE IT	DANIEL VARGAS	ANALISTA DE SISTEMAS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Tecnología	GTI	Gestión de	GIF	Administración de Base	ABD	EDISON TITO	GERENTE DE IT	DAVID CHÁVEZ	ANALISTA ORACLE

DENOMINACIÓN	NOMBRE DEL MACRO PROCESO	COD	NOMBRE DEL PROCESO NIVEL 1	COD	NOMBRE DEL PROCESO NIVEL 2	COD	LIDER DE PROCESOS	CARGO DE LIDER DE PROCESO	NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL PROCESO	CARGO DEL RESPONSABLE DE PROCESOS
	de la Información y Comunicación		Infraestructura		de Datos					
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación	GTI	Gestión de Infraestructura	GIF	Telefonía	TEL	EDISON TITO	GERENTE DE IT	DANIEL VARGAS	ANALISTA DE SISTEMAS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación	GTI	Gestión de Desarrollo	GDE	Aplicaciones Centrales	ACE	EDISON TITO	GERENTE DE IT	DAVID CHÁVEZ	ANALISTA ORACLE
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación	GTI	Gestión de Proyectos y Calidad (QA)	GPC	Planificación y Control de Proyectos	PCP	EDISON TITO	GERENTE DE IT	RAÚL GONZÁLEZ	COORDINADOR DE SISTEMAS
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Documentación	GDO	Gestión de Documentación y Archivo	GDA	Custodia de Documentación y Archivo de Cartera	CDA	FREDDY HIDALGO	AUDITOR OPERATIVO	MIGUEL RODRÍGUEZ	SUPERVISOR DE ARCHIVO
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Desarrollo Organizacional	GDR	Desarrollo de Talento Humano	DTH	Gestión del Conocimiento	GCE	ALEXANDRA CHICO	JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ANDRÉS GUERRERO	ANALISTA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Desarrollo Organizacional	GDR	Desarrollo de Talento Humano	DTH	Comunicación Organizacional	COR	ALEXANDRA CHICO	JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARÍA JOSE AGUIRRE	COORDINADORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Desarrollo Organizacional	GDR	Desarrollo de Talento Humano	DTH	Plan de Carrera y Sucesión	PCS	ALEXANDRA CHICO	JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARÍA JOSE AGUIRRE	COORDINADORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Habilitantes de Apoyo	Gestión de Desarrollo Organizacional	GDR	Desarrollo de Talento Humano	DTH	Gestión de Desarrollo de Habilidades	GDH	ALEXANDRA CHICO	JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MARÍA JOSE AGUIRRE	COORDINADORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Estratégico	Gestión de Planificación	GPL	Control y Seguimiento	CSE	Gestión de Planes y Proyectos	GPP	RAÚL RAZA	GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y MERCADEO	RAÚL RAZA	GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y MERCADEO
Estratégico	Investigación y Desarrollo de Nuevos Proyectos	IDN	Gestión Comercial	GCM	Gestión Comercial de Outsourcing y Compra de Cartera.	GCU	ANDRÉS HERRERA	DIRECTOR COMERCIAL	RAÚL RAZA	GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y MERCADEO
Habilitantes de Asesoría	Gestión de Calidad	GCL	Gestión por Procesos	GPP	Medición y Mejora Continua	MMC	SANTIAGO RUIZ	GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	VANESSA GANCHALA	ANALISTA DE PROCESOS
Habilitantes de Asesoría	Gestión de Calidad	GCL	Gestión de Auditorías de Calidad	GAC	Auditorías de Calidad de Carteras	ACC	SANTIAGO RUIZ	GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	SALOME CUEVA	ANALISTA DE CALIDAD
Habilitantes de Asesoría	Gestión de Rescate de Información	GRI	Asignación de Cartera	ACA	Actualización y Control de información	ACI	SANTIAGO RUIZ	GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	VERÓNICA BENAVIDES	SUPERVISOR URI
Habilitantes de Asesoría	Gestión de Crédito y Riesgo	GCR	Estructuración de Cartera Propia	ECP	Gestión de crédito	GCR	XIMENA MOLINA	COORDINADORA DE RIESGOS	XIMENA MOLINA	COORDINADORA DE RIESGOS
Habilitantes de Asesoría	Gestión de Crédito y Riesgo	GCR	Gestión de Crédito	GCR	Originación de crédito	OCR	XIMENA MOLINA	COORDINADORA DE RIESGOS	XIMENA MOLINA	COORDINADORA DE RIESGOS

ANEXO 4. Inventario de Documentos Propuesto

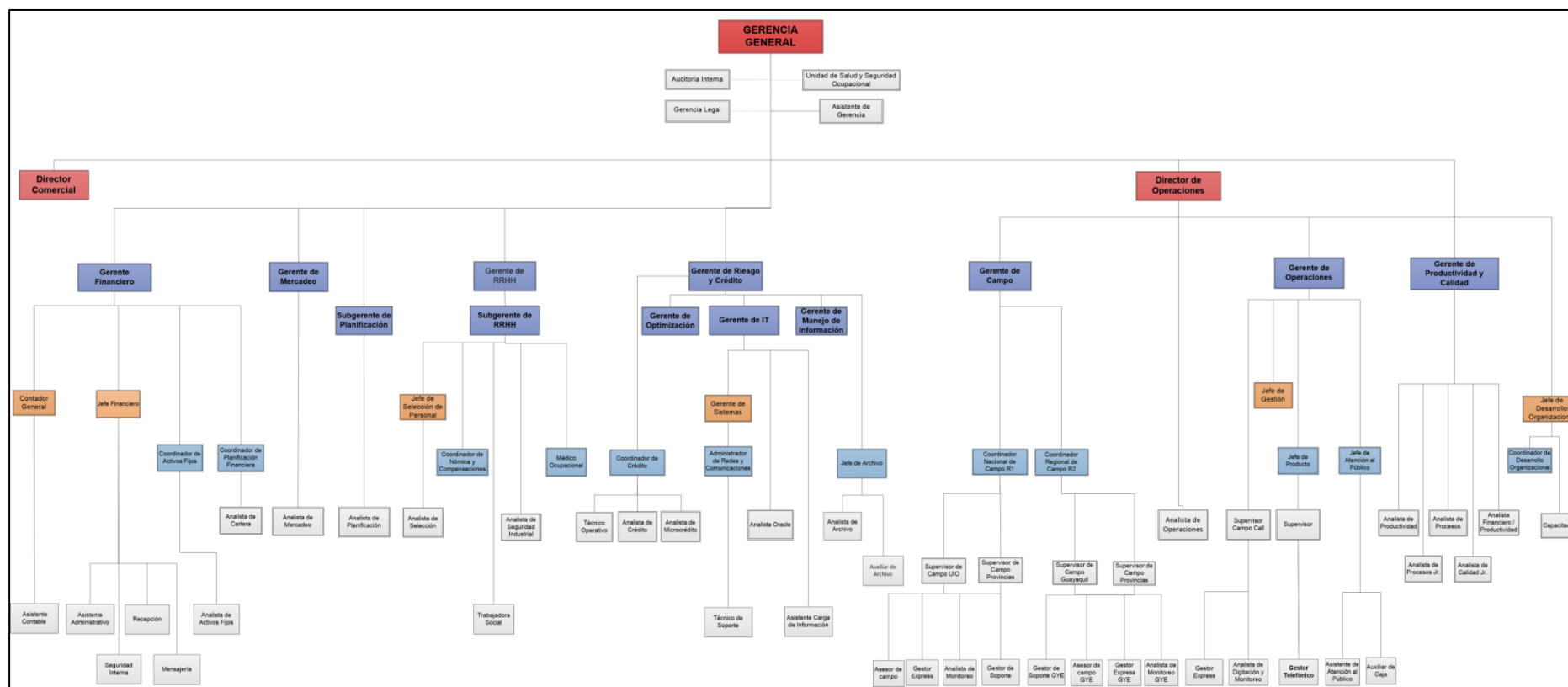
NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	CODIFICACIÓN	PROCESO NIVEL 0	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	VERSIÓN	ANALISTA DE PROCESOS RESPONSABLE	UNIDAD ADMINISTRATIVA
Adecuado Empleo de Imagen Institucional	Instructivo	INS-GCI-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Planificación y Mercadeo
Elaboración de Documentación Organizacional	Instructivo	INS-GPP-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Productividad y Calidad
Gestión Telefónica Agrípac	Instructivo	INS-GTA-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Operaciones
Gestión Telefónica Banco Bolivariano	Instructivo	INS-GTE-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Gestión Telefónica Chevyplan	Instructivo	INS-GTC-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Operaciones
Gestión Telefónica Créditos Económicos	Instructivo	INS-GTR-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Operaciones
Gestión Telefónica Mutualista Pichincha	Instructivo	INS-GTM-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Operaciones
Investigación, Zonificación y Actualización de estatus	Instructivo	INS-IZA-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Rescate de Información
Mantenimiento de Generador Eléctrico	Instructivo	INS-GMI-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Financiera
Uso de recibos de pago	Instructivo	INS-URP-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Atención al Público
Uso del Servicio de Taxis	Instructivo	INS-GAD-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Financiera
Elaboración de Cartelera Informativa	Instructivo	INS-COR-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Desarrollo Organizacional
Comisiones por Productividad	Política	POL-ARS-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Productividad y Calidad
Entrega de Documentación e Información a Clientes	Política	POL-ARS-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Exámenes médicos ocupacionales	Política	POL-ARS-15	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Seguridad y Salud Ocupacional	Política	POL-ARS-13	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Uso Base Celular	Política	POL-ARS-3	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Uso de caja fuerte	Política	POL-ARS-12	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Atención al Público
Uso de la Sala Múltiple	Política	POL-ARS-11	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Recursos Humanos
Uso de Transporte	Política	POL-ARS-10	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Recursos Humanos
Gestión de investigación campo - soporte	Política	POL-ARS-9	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Nacional de Campo
Auditorías de Calidad	Procedimiento	PRO-ACC-1-1	Gestión de Calidad	Gestión de Auditorías de Calidad	Auditorías de Calidad y Carteras	1	Evelyn Morales	Gerencia de Productividad y Calidad
Baja de Operaciones	Procedimiento	PRO-GCO-1-1	Gestión de Auditoría Interna	Gestión de Control Interno	Gestión de Baja de Operaciones	1	Vanessa Ganchala	Auditoría Interna
Gestión de Convenios	Procedimiento	PRO-GCN-1-1	Gestión de Atención al Público	Atención al Cliente	Gestión de Convenios	1	Vanessa Ganchala	Atención al Público
Gestión de Recaudación en Atención al Público	Procedimiento	PRO-GRA-1-1	Gestión de Atención al Público	Atención al Cliente	Gestión de Recaudación en Atención al Público	1	Evelyn Morales	Atención al Público
Gestión por Procesos	Procedimiento	PRO-GPP-1-1	Gestión por Procesos	Gestión de Estandarización	Gestión de Medición y Mejora Continua	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Productividad y Calidad
Reclutamiento y Selección de Personal	Procedimiento	PRO-RSP-1-1	Gestión de Talento Humano	Dotación de Recursos	Reclutamiento y Selección de Personal	1	Vanessa Ganchala	Recursos Humanos
Salida del Personal	Procedimiento	PRO-SPE-1-1	Gestión de Talento Humano	Gestión de Movimientos del Personal	Salida del Personal	1	Evelyn Morales	Recursos Humanos
Permisos, Faltas, Atrasos, Licencias y	Políticas	POL-ARS-14	Gestión de	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Recursos Humanos

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	CODIFICACIÓN	PROCESO NIVEL 0	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	VERSIÓN	ANALISTA DE PROCESOS RESPONSABLE	UNIDAD ADMINISTRATIVA
Vacaciones			Talento Humano					
Dotación de Equipos de Protección Personal	Procedimiento	PRO-DEP-1-1	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Dotación de Equipos de Protección Personal	1	Vanessa Ganchala	Recursos Humanos
Identificación y Evaluación de Riesgos Laborales	Procedimiento	PRO-IER-1-1	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Identificación y Evaluación de Riesgos Laborales.	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Gestión Comercial de Outsourcing y Compra de Cartera	Procedimiento	PRO-PCU-1-1	Investigación y Desarrollo de Nuevos Proyectos	Gestión Comercial	Gestión Comercial de Outsourcing y Compra de Cartera.	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Planificación y Mercadeo
Estructuración de Cartera Propia	Procedimiento	PRO-ECP-1-1	Gestión de Crédito y Riesgo	Estructuración Cartera Propia	Gestión de Crédito	1	Vanessa Ganchala	Coordinación de Riesgos
Estructuración de Cartera	Políticas	POL-ARS-16	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Coordinación de Riesgos
Investigación de Enfermedades Ocupacionales	Procedimiento	PRO-IEO-1-1	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Investigación de enfermedades Ocupacionales	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Atención a Grupos Vulnerables	Instructivo	INS-AGV-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Entrega de información y documentación a deudores, codeudores y garantes	Procedimiento	PRO-EID-1-2	Gestión de Atención al Público	Atención al Cliente	Entrega de información y documentación a deudores, codeudores y garantes	1	Evelyn Morales	Atención al Público
Gestión Telefónica de Recuperación para carteras automotrices adheridas a fideicomisos	Instructivo	INS-GTF-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Operaciones
Investigación de Accidentes e Incidentes	Procedimiento	PRO-IAE-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Investigación de Accidentes e Incidentes	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Inspecciones de Riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional	Procedimiento	PRO-ISR-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Inspecciones de riesgo de seguridad ocupacional	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Vigilancia de la salud para los factores de riesgos ocupacionales	Políticas	POL-ARS-18	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Auditorías de Seguridad Ocupacional	Procedimiento	PRO-ASO-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Auditorías de Seguridad Ocupacional	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Servicio en línea In Bound	Procedimiento	PRO-SLI-1-2	Gestión de Atención al Público	Atención al Cliente	Servicio en línea In Bound	1	Evelyn Morales	Atención al Público
Uso de equipos y herramientas tecnológicas	Políticas	POL-ARS-18	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de IT
Uso de herramienta de búsqueda de información	Instructivo	INS-UHB-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Productividad y Calidad
Uso del biométrico	Instructivo	INS-UDI-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Recursos Humanos
Uso de vehículos para gestión de campo	Políticas	POL-ARS-19	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Nacional de Campo
Gestión de campo	Procedimiento	PRO-GCA-1-1	Gestión Nacional de Campo	Gestión de Campo	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Nacional de Campo
Uso de dispositivos de comunicación y localización	Políticas	POL-ARS-21	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Nacional de Campo
Supervisión de Campo	Políticas	POL-ARS-7	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Nacional de Campo


NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	CODIFICACIÓN	PROCESO NIVEL 0	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	VERSIÓN	ANALISTA DE PROCESOS RESPONSABLE	UNIDAD ADMINISTRATIVA
Gestión de Soporte	Políticas	POL-ARS-6	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Nacional de Campo
Gestión de Monitoreo	Políticas	POL-ARS-5	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Nacional de Campo
Carga de Información de Cartera Nueva	Procedimiento	PRO-CIC-1-1	Gestión de Productividad	Carga de Información de Nueva Cartera	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Productividad y Calidad
Gestión de Rescate de Información	Procedimiento	PRO-GRI-1-1	Gestión de Rescate de Información	Asignación de Cartera	Actualización y Control de Información	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Productividad y Calidad
Atención Médica	Instructivo	INS-AME-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Uso de call blasting	Instructivo	INS-UCB-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Trabajos especiales	Procedimiento	PRO-TES-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Trabajos de riesgo	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Campañas predictivas Elastix	Procedimiento	PRO-CPE-1-2	Gestión de Operaciones	Gestión Telefónica	Campañas Predictivas Elastix	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Cheques Protestados y devueltos	Instructivo	INS-CPD-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia Financiera
Manejo de desechos biológicos, peligrosos e infecciosos	Instructivo	INS-MDB-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Gestión Telefónica de Recuperación para carteras automotrices adheridas a fideicomisos	Instructivo	INS-GTF-1-1	N/A	N/A	N/A	2	Evelyn Morales	Gerencia de Operaciones
Uso de persianas	Instructivo	INS-UPE-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Planificación y Mercadeo
Uso de herramienta de Administración de contenido de información XIBO	Instructivo	INS-UHA-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Productividad y Calidad
Asignación de usuarios y contraseñas de sistemas administrados por ARS del Ecuador	Políticas	POL-ARS-26	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de IT
Política de negociación banco Finca	Políticas	POL-ARS-04	N/A	N/A	N/A	2	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Política de negociación banco Finca	Políticas	POL-ARS-04	N/A	N/A	N/A	5	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Inducción del personal	Procedimiento	PRO-INDP-1-1	Gestión de Talento Humano	Desarrollo de Talento Humano	Inducción al Personal	1	Evelyn Morales	Gerencia de Recursos Humanos
Actualización de Normativa SSO	Procedimiento	PRO-ANS-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Actualización de normativa de SSO	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Elaboración de documentación de soporte de procesos de SSO	Procedimiento	PRO-EDS-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Elaboración de Documentación de soporte de procesos de SSO	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Conformación de brigadas de emergencia	Procedimiento	PRO-CBR1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Conformación de brigadas de emergencia	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Conformación de unidad y organismos paritarios de SSO	Procedimiento	PRO-CUO-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Conformación de unidad y organismos paritarios de SSO	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Permisos, Faltas, Atrasos, Licencias y Vacaciones	Políticas	POL-ARS-24	N/A	N/A	N/A	2	Vanessa Ganchala	Gerencia de Recursos Humanos
Elaboración para remuneración variable mensual	Instructivo	INS-ERV-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Subgerencia de Planificación
Uso de la página web empresarial	Instructivo	INS-UPW-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Planificación y Mercadeo
Elaboración material gráfico	Instructivo	INS-EMP-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Planificación y Mercadeo

NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	CODIFICACIÓN	PROCESO NIVEL 0	PROCESO NIVEL 1	PROCESO NIVEL 2	VERSIÓN	ANALISTA DE PROCESOS RESPONSABLE	UNIDAD ADMINISTRATIVA
Asignación de usuarios y contraseñas de sistemas administrados por ARS del Ecuador	Instructivo	INS-ACU-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de IT
Uso de macota institucional	Políticas	POL-ARS-25	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Planificación y Mercadeo
Uso de credenciales de identificación y tarjetas de presentación	Políticas	POL-ARS-24	N/A	N/A	N/A		Evelyn Morales	Gerencia de Planificación y Mercadeo
Reasignación de cartera	Procedimiento	PRO-RCA-1-2	Gestión de Productividad y Calidad	Carga de Información	Reasignación de cartera	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Productividad y Calidad
Pago mediante tarjeta de crédito o débito	Instructivo	INS-PMT-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Atención al Público
Asignación de cartera tercerizada para gestión de campo	Instructivo	INS-ACT-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Campo
Gestión Telefónica Chevyplan	Instructivo	INS-GTC-1-1	N/A	N/A	N/A	2	Evelyn Morales	Gerencia de Operaciones
Carteras automotrices con reserva de dominio	Instructivo	INS-GRD-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia de Operaciones
Elaboración, Actualización de Políticas de SSO	Procedimiento	PRO-EAS-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Elaboración, Actualización de Políticas de SSO	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Plan de Emergencia	Instructivo	INS-PLA-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Plan de Emergencia	Procedimiento	PRO-PLA-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Plan de emergencia	1	Vanessa Ganchala	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Gestión de Nómina	Procedimiento	PRO-GNO-1-2	Gestión de Talento Humano	Gestión de Compensaciones	Gestión de Nómina	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Recursos Humanos
Gestión telefónica	Procedimiento	PRO-GTE-1-1	Gestión de Operaciones	Gestión Telefónica	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Convenios de pago	Procedimiento	PRO-GCN-1-1	Gestión de Atención al Público	Atención al Cliente	Gestión de Convenios	2	Vanessa Ganchala	Atención al Público
Servicio y atención al cliente	Políticas	POL-ARS-	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Préstamos empresariales y anticipo de sueldos	Políticas	POL-ARS-	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia de Operaciones
Gastos de viaje	Políticas	POL-ARS-	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Financiera
Interés implícito	Políticas	POL-ARS-	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Gerencia Financiera
Custodia de equipos, partes y piezas tecnológicas	Instructivo	INS-CEP-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Vanessa Ganchala	Gerencia Financiera
Manual de Auditoría Interna	Manual	MAN-AUD-1-2	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Auditoría Interna
Atención de reclamos a clientes	Instructivo	INS-ART-1-1	N/A	N/A	N/A	1	Evelyn Morales	Auditoría Interna

ANEXO 5. Organigrama Funcional Completo



ANEXO 6. Manual de Procedimientos

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-CIC-1-1		CARGA DE INFORMACION DE CARTERA NUEVA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 10	

1. PROPOSITO

Establecer lineamientos y parámetros al momento de realizar la carga información en el SISCAR, con el fin de mantener un adecuado control, calidad e integridad en el manejo de la nueva información de carteras adquiridas por ARS del Ecuador.

2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación obligatoria para la Gerencia de Productividad y Calidad, Gerencia de IT, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Planificación y Mercadeo y Auditoría Interna, para lo cual todo el personal de las unidades involucradas en el mismo deberá regirse estrictamente a lo descrito en el presente procedimiento.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Gerencia de Calidad y Productividad
- Gerencia de TI
- Gerencia de Operaciones


4. DEFINICIONES


- Base de datos originales.- Base de datos originar entregada por las Instituciones Financieras y/o Empresas Comerciales.
- MAT.- Usuarios asignados a Gestores.
- URI.- Unidad de Rescate de Información.

5. POLITICAS

- El presente documento es de aplicación obligatoria para la Gerencia de Productividad y Calidad, Gerencia de IT, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Planificación y Mercadeo y Auditoría Interna, para lo cual todo el personal de las unidades involucradas en el mismo deberá regirse estrictamente a lo descrito en el presente procedimiento.
- El/la Gerente de Planificación y Mercadeo y/o su delegado, serán los autorizados para poder contactarse con Instituciones Financieras y/o Empresas Comerciales con el fin de validar información y solicitar cualquier aclaración durante el proceso de carga de las bases.
- El/la Gerente de Planificación y Mercadeo una vez recibida la base de datos originales por las Instituciones Financiera y/o Empresas Comerciales, tendrá 24 horas laborales para enviar dicha información mediante correo electrónico a el/la

Responsable del Proceso VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS Fecha: 16 DE MAYO DE 2016	Jefe de Unidad SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016
--	--

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-CIC-1-1	CARGA DE INFORMACION DE CARTERA NUEVA
Edición No. 01	
Pág. 2 de 10	
<p>Gerente de Productividad y Calidad para iniciar con el análisis de la información. Dicho correo electrónico deberá incluir la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Fecha de compra de la cartera; o Fecha de corte de la cartera; y, o Bases de datos originales de <u>contactabilidad</u> (teléfonos, direcciones, ciudades, correos electrónicos, etc.) y saldos de la deuda (desglose de la deuda: valor capital, intereses, impuestos, otros valores, gastos de gestión, valor mora) <ul style="list-style-type: none"> • Una vez realizada la compra de cartera, el/la Director de Operaciones tendrá 24 horas laborales para enviar mediante correo electrónico a el/la Gerente de Productividad y Calidad y a el/la Gerente de Operaciones los lineamientos y estrategias a ser utilizados durante la gestión de investigación y cobranzas. • El/la Gerente de Operaciones tendrá 24 horas laborales para enviar mediante correo electrónico a el/la Gerente de Productividad y Calidad los lineamientos de distribución de la cartera por <u>Mat's</u> y turnos. • La Gerencia de Productividad y Calidad tendrá hasta 24 horas laborales desde la recepción de las bases de datos originales para realizar el análisis de información, valores y envío de esta información en los formatos establecidos al área de Sistemas para proceder con la carga. • El/la Analista de Productividad deberá verificar y analizar la información que contiene la base de datos originales de la nueva cartera comprada. • El/la Analista de Productividad realizará la asignación de operaciones de acuerdo a las estrategias establecidas por Gerencia de Operaciones que incluyen cantidad de usuarios asignados, nombres y apellidos completos de los Gestores de Cobranza. En el caso que no se cuente con los recursos para iniciar la cobranza, se colocará "VACANTE" como nombre de usuario. • El/la Analista de Productividad en caso de requerir la creación de nuevos usuarios, deberá solicitar mediante correo electrónico a el/la Analista de Oracle la creación de usuarios (MAT) y claves para realizar la asignación e ingreso de Gestores al SISCAR. • El/la Analista de Productividad deberá realizar la asignación de operaciones a los Gestores de Cobranza con base a los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> o Número de Gestores de Cobranza; o Mismo número de operaciones para los Gestores de Cobranza; o Mismo monto de deuda asignado para los Gestores de Cobranza; 	
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS	SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
Fecha: 16 DE MAYO DE 2016	Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016


 ARS <small>DEL ECUADOR</small>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-CIC-1-1	CARGA DE INFORMACION DE CARTERA NUEVA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 10

- o Incorporación de toda la información de contactabilidad del cliente, que corresponde a teléfonos, direcciones y correos electrónicos.
- Los lineamientos y estrategias establecidas por la Dirección de Operaciones, deberá ser comunicado por la Gerencia de Productividad y Calidad a los Supervisores de la URI y por la Gerencia de Operaciones a las Jefaturas de Producto y Supervisores de Cartera encargados de la administración y gestión de la cartera para iniciar con el primer barrido.
- El/la Analista de Productividad deberá llenar la información de las operaciones en las plantillas que se detallan a continuación dependiendo el tipo de cartera e información disponible:

CÓDIGO SISCAR	NOMBRE DE LA PLANTILLA	CÓDIGO DEL FORMATO
010	Saldos Calculados	PRO-CIC-1-1 FOR 1
082	Personas	PRO-CIC-1-1 FOR 2
009	Garante	PRO-CIC-1-1 FOR 3
110	Saldos Recibidos	PRO-CIC-1-1 FOR 4

- El/la Gerente de Operaciones deberá informar mediante correo electrónico a el/la Analista Oracle la metodología de carga de pagos diarios.
- El/la Analista Oracle deberá enviar a la Gerencia de Productividad y Calidad un correo electrónico confirmando que la carga de información de la nueva base de datos se encuentra lista para ser validada.
- El/la Analista de Productividad en conjunto con los responsables del control de la carga de nueva cartera deberán elaborar el Check List de Carga de Cartera Nueva PRO-CIC-1-1 FOR 5 en el cual se realizarán los siguientes controles:
 - o Control 1: validación de la información del contrato vs las bases de datos originales;
 - o Control 2: validación de la información de las bases de datos originales vs las plantillas de carga;
 - o Control 3: validación de la información de las plantillas de carga vs información cargada en SISCAR; y,
 - o Control 4: validación de la información cargada en SISCAR vs las bases de datos originales.
- El/la Analista de Productividad deberá verificar que toda la información cargada sea consistente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS	SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
Fecha: 16 DE MAYO DE 2016	Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-CIC-1-1

CARGA DE INFORMACION DE CARTERA NUEVA

Edición No. 01

Pág. 4 de 10

- El/la Analista de Productividad deberá comunicar a Auditoría Interna la carga de nueva cartera en SISCAR para que esta área realice el cuarto y último control.
- El Gerente de IT una vez recibidos los archivos del proveedor del sistema de búsqueda de información, deberá cargar cada uno de estos, en tablas temporales del SISCAR bajo el siguiente nombre:
 - DATA_DEMOGRÁFICO;
 - DATA_DOMICILIO;
 - DATA_ECO_DEPENDIENTE;
 - DATA_ECO_INDEPENDIENTE; y,
 - DATA_CONTACTOS.
- El Analista Oracle deberá descargar los archivos de las tablas temporales y depurará la data de cada uno de ellos, para que puedan ser cargados en SISCAR.
- Una vez adaptada la data de los archivos temporales al formato requerido por el SISCAR, el Analista Oracle ejecutará los siguientes scripts en la base de datos para cargar la información actualizada en SISCAR:
 - Migra_datos_01: Inserta las direcciones y teléfonos nuevos de los clientes;
 - Migra_datos_02: Crea los datos de las referencias familiares del deudor, tanto de padre, madre, hijo, primo, hermano o tío;
 - Migra_datos_03: Crea e inserta información de Garantes (teléfonos, zonas, direcciones); y,
 - Migra_datos_04: Inserta la información de las referencias familiares del deudor, tanto de padre, madre, hijo, primo, hermano, tío (direcciones, teléfonos, zonas).

6. INDICADORES

Nombre	Plantillas de carga de información completa.					
Tipo	Eficiencia					
Descripción	Mide la eficiencia de la Gerencia de Productividad y Calidad en el envío de la información para ser cargada en el SISCAR.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de plantillas de carga de información sin errores/ Total de plantillas de información ser cargadas)*100	Trimestral	Positivo	100%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	Gerencia de TI

Nombre	Carga de bases originales exitosas.					
Responsable del Proceso			Jefe de Unidad			
VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS			SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD			
Fecha: 16 DE MAYO DE 2016			Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	CODIGO: PRO-CIC-1-1 CARGA DE INFORMACION DE CARTERA NUEVA
Edición No. 01	Pág. 5 de 10

Tipo	Eficiencia					
Descripción	Mide la eficiencia de la carga de información en el SISCAR por parte de la Gerencia de TI					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de bases originales cargadas sin errores/ Total de bases originales cargadas)*100	Trimestral	Positivo	100%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	Gerencia de TI

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PRO-CIC-1-1 FOR 1	Plantillas de Carga de Saldos Calculados
PRO-CIC-1-1 FOR 2	Plantilla de Carga de Personas
PRO-CIC-1-1 FOR 3	Plantilla de Carga de Garantes
PRO-CIC-1-1 FOR 4	Plantilla de Saldos Recibidos
PRO-CIC-1-1 FOR 5	<u>Check list</u> de carga de carteras nuevas

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS	SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
Fecha: 16 DE MAYO DE 2016	Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

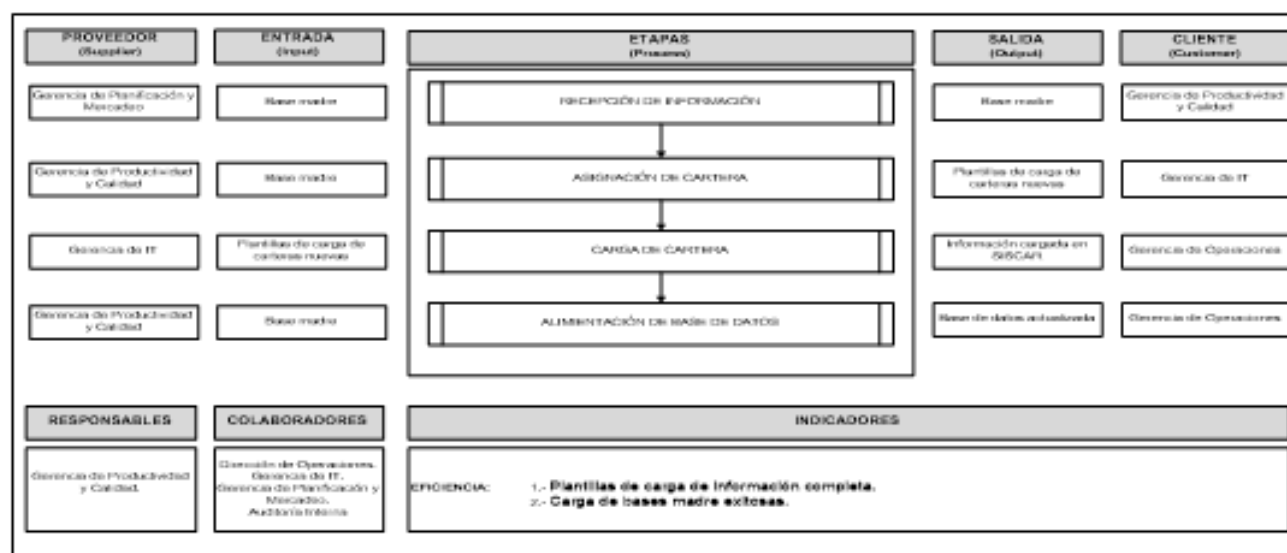
CODIGO:
PRO-CIC-1-1

CARGA DE INFORMACION DE CARTERA NUEVA

Edición No. 01

Pág. 6 de 10

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS	SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
Fecha: 16 DE MAYO DE 2016	Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016



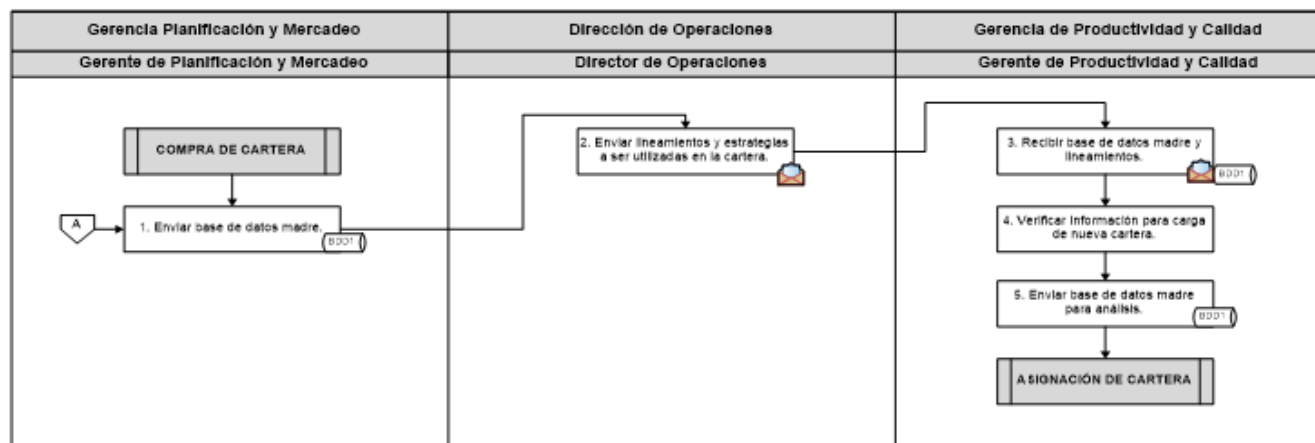
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-CIC-1-1

CARGA DE INFORMACIÓN DE CARTERA NUEVA

Edición No. 01

Pág. 7 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS	SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
Fecha: 16 DE MAYO DE 2016	Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016



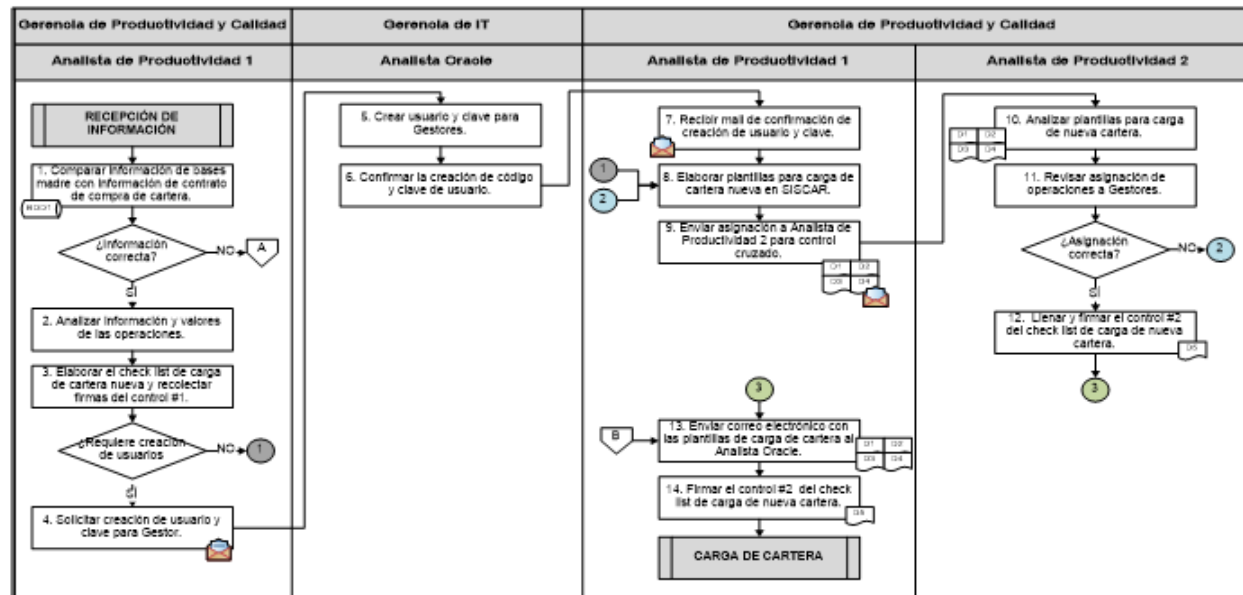
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-CIC-1-1

CARGA DE INFORMACIÓN DE CARTERA NUEVA

Edición No. 01

Pág. 8 de 10



Responsable del Proceso

VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS

Fecha: 16 DE MAYO DE 2016

Jefe de Unidad

SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016



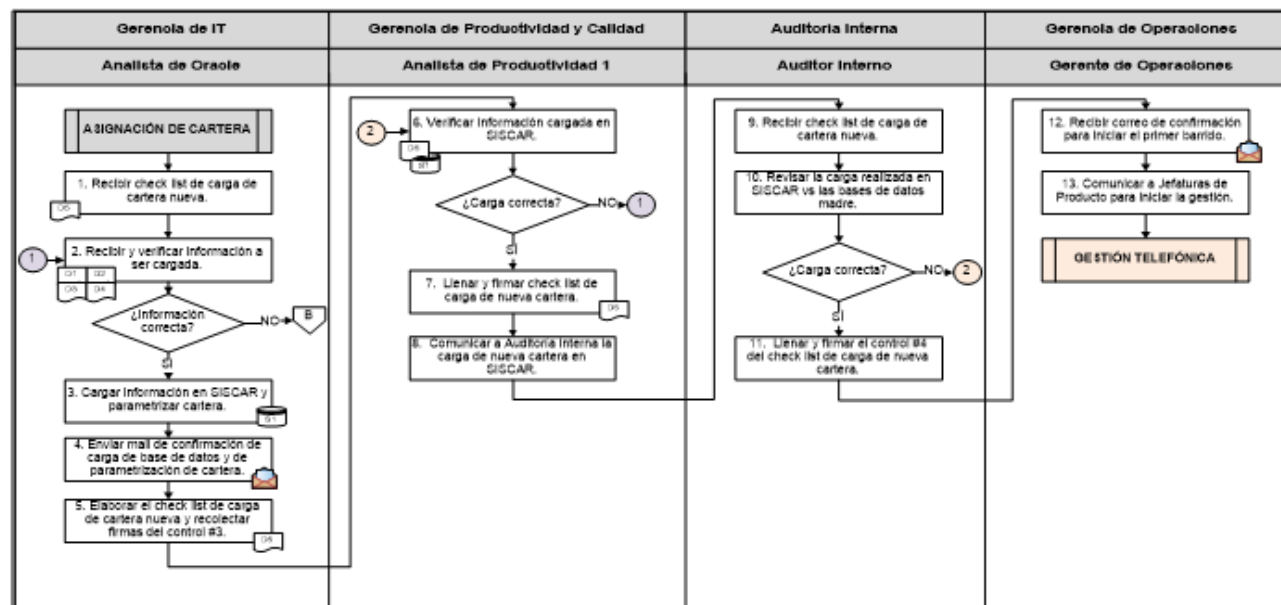
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-CIC-1-1

CARGA DE INFORMACIÓN DE CARTERA NUEVA

Edición No. 01

Pág. 9 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS	SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
Fecha: 16 DE MAYO DE 2016	Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016



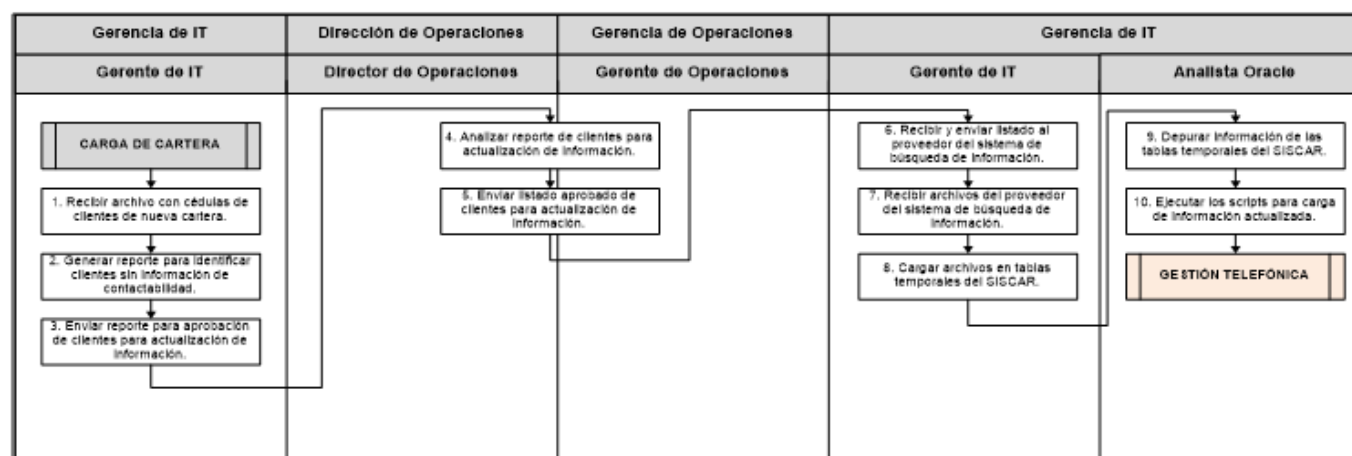
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-CIC-1-1

CARGA DE INFORMACIÓN DE CARTERA NUEVA

Edición No. 01

Pág. 10 de 10



Responsable del Proceso


VANESSA GANCHALA – ANALISTA DE PROCESOS

Fecha: 16 DE MAYO DE 2016

Jefe de Unidad

SANTIAGO RUIZ – GERENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Fecha: 7 DE JUNIO DE 2016

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-RCA-1-2		REASIGNACION DE CARTERA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7	

1. PROPOSITO

Establecer lineamientos y parámetros para realizar una correcta redistribución de operaciones a las diferentes áreas de ARS del Ecuador, con el fin de dar un adecuado seguimiento a la gestión de los diferentes tipos de estatus y montos asignados.

2. ALCANCE

El presente documento aplica para la reasignación de operaciones de toda la cartera propia de ARS del Ecuador, para las áreas de Operaciones, Campo, Auditoría, URI, Legal y Originadora de Crédito.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Gerencia de Productividad y Calidad

4. DEFINICIONES

- N/A

5. POLITICAS

- El/la Analista de Información el veinte y cinco (25) de cada mes, deberá generar el reporte preliminar de última gestión del PLSQL en el cual deberá constar obligatoriamente la siguiente información:
 - Nombre de la cartera.
 - Estatus de la cartera.
 - Área asignada.
 - Fecha de última gestión.
 - Saldo.
- El/la Analista de Información el mismo día de haber generado el reporte preliminar de última gestión deberá cargar en la carpeta compartida "ARS Común (A-Infomación)\ Revisión Rosita-Gerencia\Medición Diaria\ Reportes Consolidados) para que el Analista Financiero proceda con el respectivo análisis.
- El/la Analista Financiero una vez recibido el reporte preliminar de Ultima Gestión iniciará con el análisis para la reasignación mensual de operaciones a las diferentes áreas, para lo cual se deberá tomar en cuenta los siguientes parámetros:

Responsable del Proceso GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Jefe de Unidad SANTIAGO RUIZ
Fecha: 19 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 26 DE ABRIL DE 2016

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-RCA-1-2	REASIGNACION DE CARTERA
Edición No. 01	
Pág. 2 de 7	

AREA	ESTATUS	SALDO
Auditoría	LIQ	\$ 0 / Menores a \$3,99
Jefatura de Gestión	FALL	N/A
Legal	GJ	N/A
URI	INV	N/A

- La Gerencia de Productividad y Calidad, deberá solicitar una reunión con la Dirección de Operaciones la última semana de cada mes en la cual se presentará la propuesta de reasignación de operaciones a las diferentes áreas, en esta reunión participarán:
 - o Dirección de Operaciones
 - o Gerencia de Productividad y Calidad.
 - o Gerencia de Operaciones.
 - o Gerencia de Campo.
 - o Jefatura de Gestión.
- En la reunión de reasignación de cartera, la Dirección de Operaciones en conjunto con la Gerencia de Operaciones y Campo determinarán la asignación de operaciones entre estas áreas, en función a los siguientes parámetros:
 - o Días sin gestión de cartera mayor a 3 meses.
 - o Campañas específicas para provincias.
 - o Cantidad de operaciones asignadas.
 - o Capacidad operativa.
 - o Carteras nuevas.
 - o Estatus
- Una vez aprobados los parámetros de reasignación de cartera para las diferentes áreas por la Dirección de Operaciones, el primer día hábil de cada mes el Analista de Información emitirá un nuevo reporte de última gestión para ser enviado al Analista Financiero.
- El Analista Financiero emitirá el archivo de nuevos clientes reasignados mediante correo electrónico a las Gerencia de Operaciones, Gerencia de Campo y/o Gerencia Legal según corresponda para que los mismos realicen la distribución y asignación por gestor, zona y cartera.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	SANTIAGO RUIZ
Fecha: 19 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 26 DE ABRIL DE 2016

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-RCA-1-2	REASIGNACION DE CARTERA
Edición No. 01	
Pág. 3 de 7	

- El Analista Financiero realizará la asignación de los clientes en estatus fallecidos, investigados y liquidados directamente al usuario correspondiente de acuerdo al siguiente detalle:

ESTATUS	CODIGO ASIGNADO
LIQ	AUDUI002
FALL	01FALL100
INV	01URI31

- El Analista Oracle tendrá un día hábil para realizar la carga de operaciones en el sistema SISCAR.

6. INDICADORES

Nombre	Reasignación de operaciones					
Tipo	Eficacia					
Descripción	Mide la correcta asignación de operaciones a las unidades administrativas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de operaciones asignadas / Número de operaciones cargadas) * 100	Mensual	Positivo	100%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	Gerencia de Productividad y Calidad

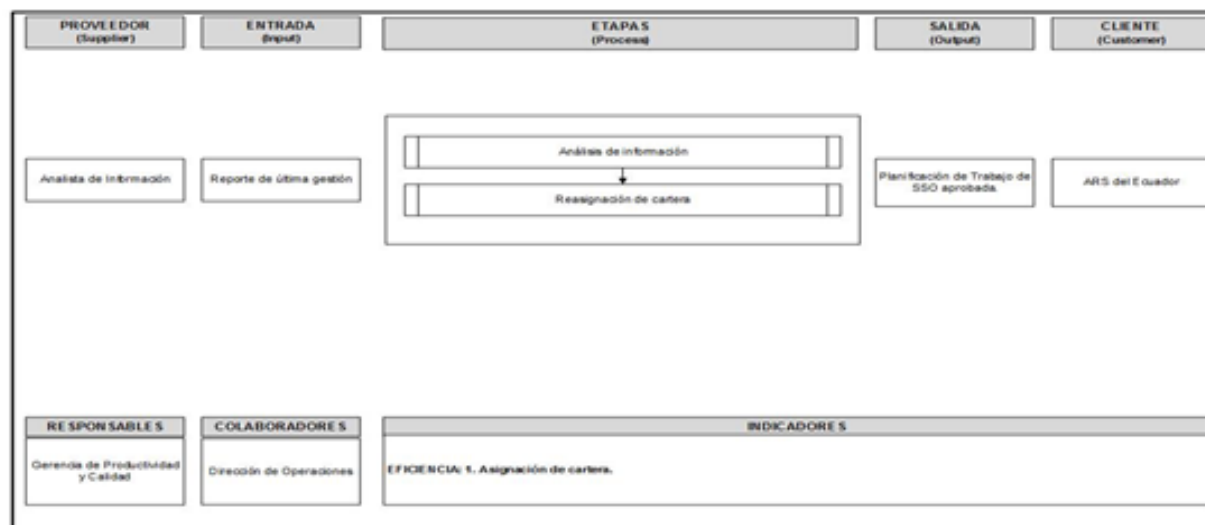
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PRO-RCA-1-2 FOR-1	Plantilla de reasignación de cartera

Responsable del Proceso GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Jefe de Unidad SANTIAGO RUIZ
Fecha: 19 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 26 DE ABRIL DE 2016

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-RCA-1-2	REASIGNACION DE CARTERA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	SANTIAGO RUIZ
Fecha: 19 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 26 DE ABRIL DE 2016



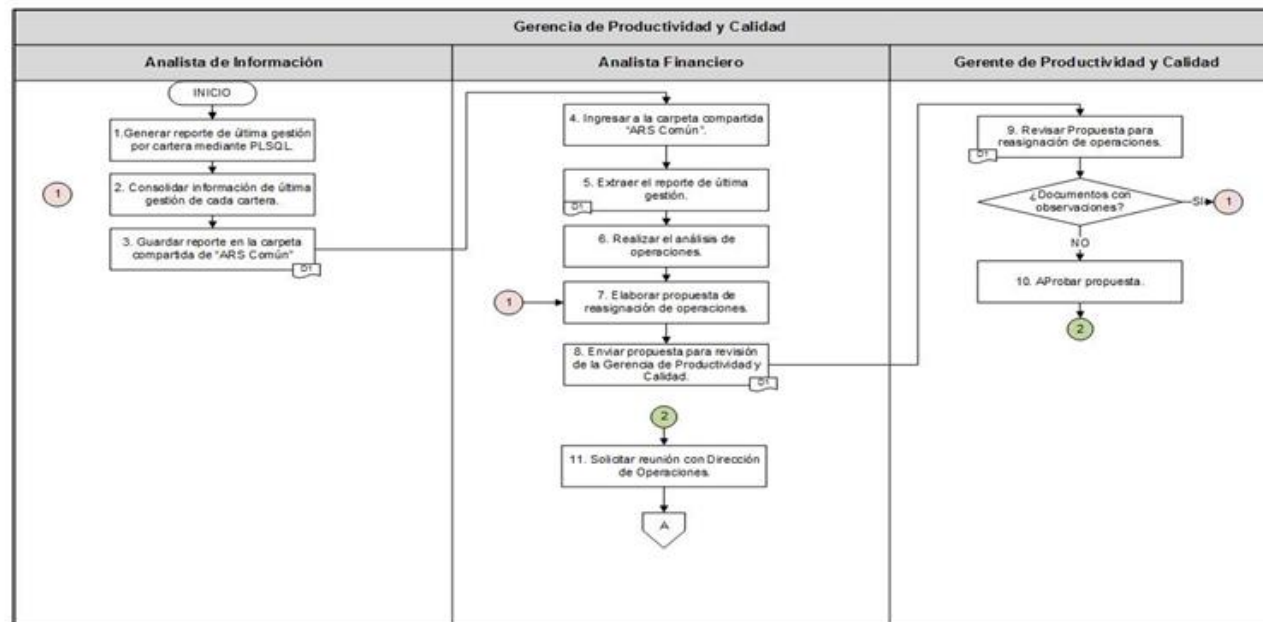
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-RCA-1-2

REASIGNACIÓN DE CARTERA

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso

GERENCIA DE CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD

Fecha: 19 DE ABRIL DE 2016

Jefe de Unidad

SANTIAGO RUIZ

Fecha: 26 DE ABRIL DE 2016



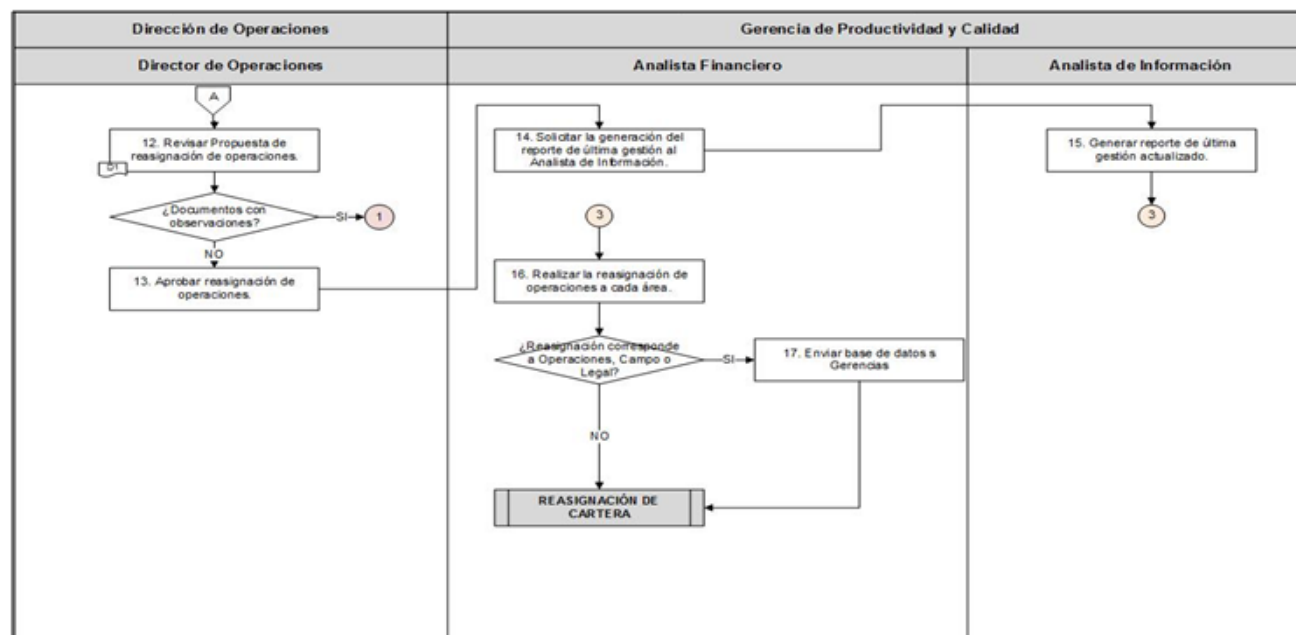
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-RCA-1-2

REASIGNACIÓN DE CARTERA

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso

GERENCIA DE CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD

Fecha: 19 DE ABRIL DE 2016

Jefe de Unidad

SANTIAGO RUIZ

Fecha: 26 DE ABRIL DE 2016



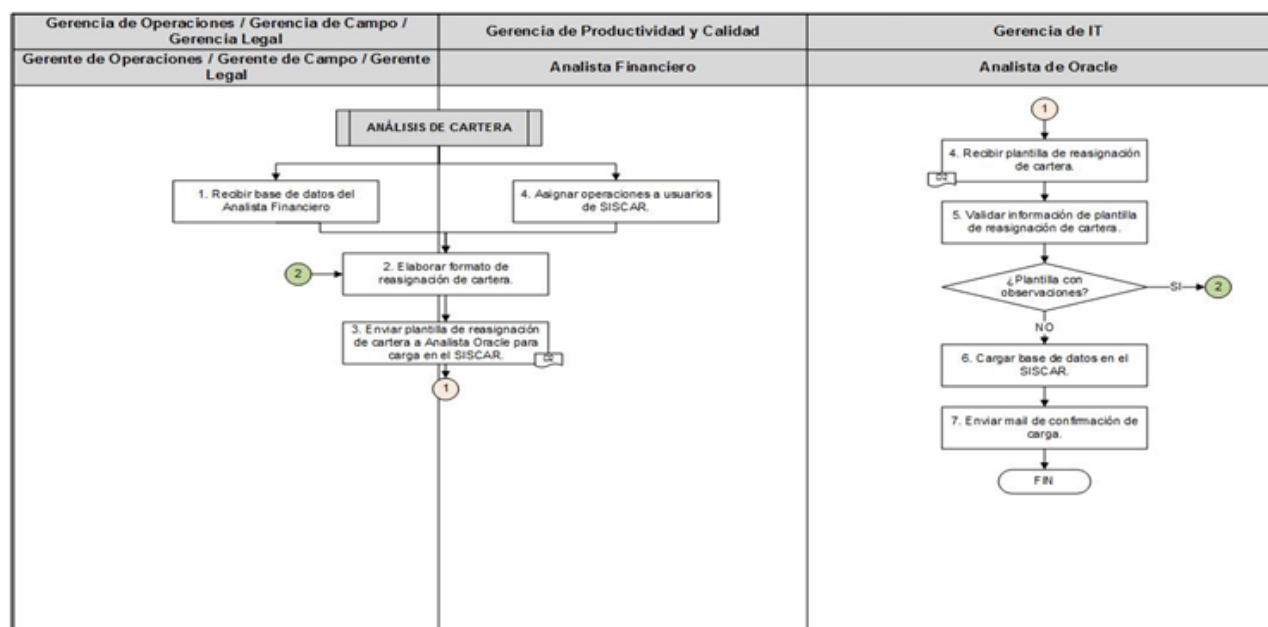
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-RCA-1-2


REASIGNACIÓN DE CARTERA

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	SANTIAGO RUIZ
Fecha: 19 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 26 DE ABRIL DE 2016

 ARS <small>DEL ECUADOR</small>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-GTE-1-1	GESTION TELEFONICA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Establecer los lineamientos y parámetros para el proceso de Gestión Telefónica, con el fin de implementar un adecuado control en el cumplimiento de actividades al momento de mantener contacto y negociación con los clientes.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todas las gestiones que se realizan desde el área de ~~Call~~ Center hacia todos los clientes finales registrados en el sistema SISCAR.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Gerencia de Calidad y Productividad
- Gerencia de TI
- Gerencia de Operaciones


4. DEFINICIONES

- Hoja de ruta.- Agenda de gestión diaria que contiene información relevante para la visita y negociación inicial con el cliente.
- Manual de Objeciones.- Documento en el cual constan las posibles preguntas generadas por los clientes con sus respectivas respuestas y planes de acción.
- Script.- Documento de apoyo en el cual se detalla el texto para que los Gestores Telefónicos puedan realizar la presentación

5. POLITICAS


- El presente documento aplica para la Gestión Telefónica de ARS del Ecuador, para lo cual el personal de Operaciones y demás unidades involucradas en el proceso deberá regirse estrictamente a lo descrito en el presente procedimiento
- Las Jefaturas de Producto recibirán las bases de datos de clientes cargados en SISCAR para el inicio de la gestión telefónica.
- Las Jefaturas de Producto para realizar el Plan de Trabajo Las Jefaturas de Producto deberán cargar en la carpeta compartida XXXX su plan de trabajo del siguiente mes, la última semana del mes presente para revisión de la Gerencia de Operaciones.
- Los Gestores Telefónicos para realizar la gestión de la cartera deberán utilizar obligatoriamente los Scripts de ARS del Ecuador de acuerdo al tipo de cliente y cartera (Propia o ~~Tercerizada~~).

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 14 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 20 DE ABRIL

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GTE-1-1	GESTION TELEFONICA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

- Los Gestores Telefónicos al momento de realizar la primera gestión de cartera deberán colocar en el SISCAR el estatus correspondiente de acuerdo a la gestión realizada y a las políticas establecidas.
- Los Gestores Telefónicos deberán ingresar información referente a la gestión realiza con el cliente en el campo DETALLE en el SISCAR.
- Los Gestores Telefónicos deberán usar el Árbol de Gestión para ingresar la codificación correspondiente y así determinar el estatus de acuerdo a la gestión.
- Los Gestores Telefónicos deberán realizar el ~~agendamiento~~ **reagendamiento** de los seguimientos de los clientes que se encuentren en estatus de Flujo.
- Los Gestores Telefónicos deberán utilizar el documento de Uso Correcto de la Información al momento de tener contacto con el cliente para poder diferenciar: Titular, Garante, Codeudor, Conyugue y/o Referencias.
- Los Gestores Telefónicos al momento de realizar la negociación con los clientes deberán guiarse en el Manual de Objeciones establecido por ARS del Ecuador.
- Los Gestores Telefónicos deberán presentar a los clientes las soluciones de pago ofrecidas por la empresa de acuerdo a la Política de Negociación.
- Los Gestores Telefónicos una vez realizada la negociación deberán ingresar en el módulo de negociación de SISCAR la gestión, para que la misma sea revisada y aprobadas de acuerdo a los perfiles y niveles de aprobación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 14 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 20 DE ABRIL

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GTE-1-1		GESTION TELEFONICA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7	

6. INDICADORES


Nombre	Producción de Gestión Telefónica.					
Tipo	Eficacia					
Descripción	Mide el nivel de recuperación de cartera.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Recaudación mensual/ Meta mensual asignada)*100	Mensual	Positivo	75%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	Gerencia de Operaciones

Nombre	Ubicabilidad de Clientes.					
Tipo	Eficacia					
Descripción	Mide la ubicabilidad clientes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de Contactados exitosos/ Número de Operaciones en agendas	Semanal	Positivo	50%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	Gerencia de Operaciones

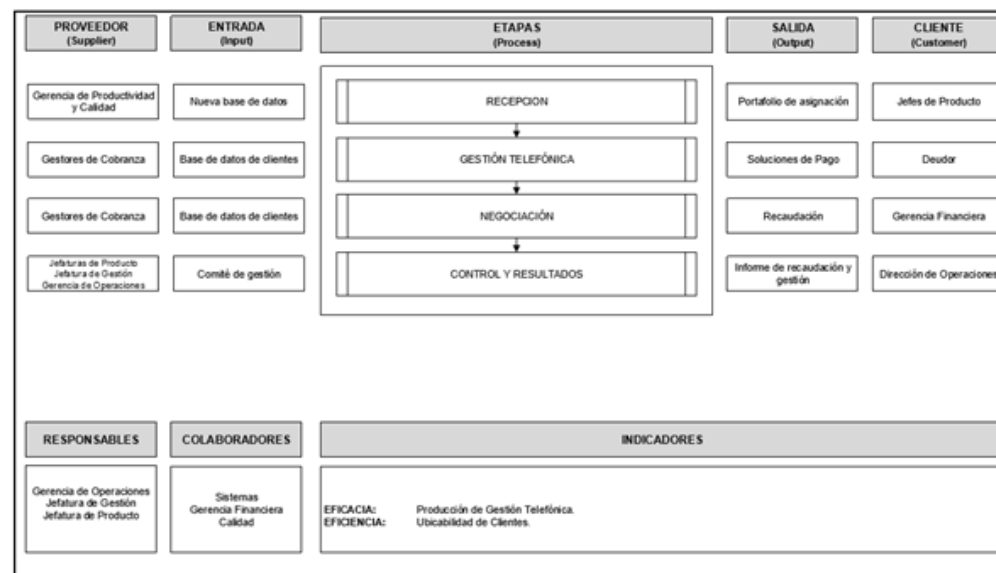
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PRO-GTE-1-1 FOR 1	Script Contacto Directo
PRO-GTE-1-1 FOR 2	Script Contacto Indirecto
PRO-GTE-1-1 FOR 3	Script Cartera <u>Tercerizada</u>
PRO-GTE-1-1 FOR 4	Manual de Objeciones
PRO-GTE-1-1 FOR 5	Política de Negociación
PRO-GTE-1-1 FOR 6	Instructivo de Información en SISCAR
PRO-GTE-1-1 FOR 7	Matriz de cuentas a depositar.
PRO-GTE-1-1 FOR 8	Notificaciones de cobranza
PRO-GTE-1-1 FOR 9	Uso correcto de Información
PRO-GTE-1-1 FOR 10	Hoja de Ruta
PRO-GTE-1-1 FOR 11	Hoja de evaluación de calidad de gestión

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 14 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 20 DE ABRIL

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GTE-1-1		GESTIÓN TELEFÓNICA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7	

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 14 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 20 DE ABRIL



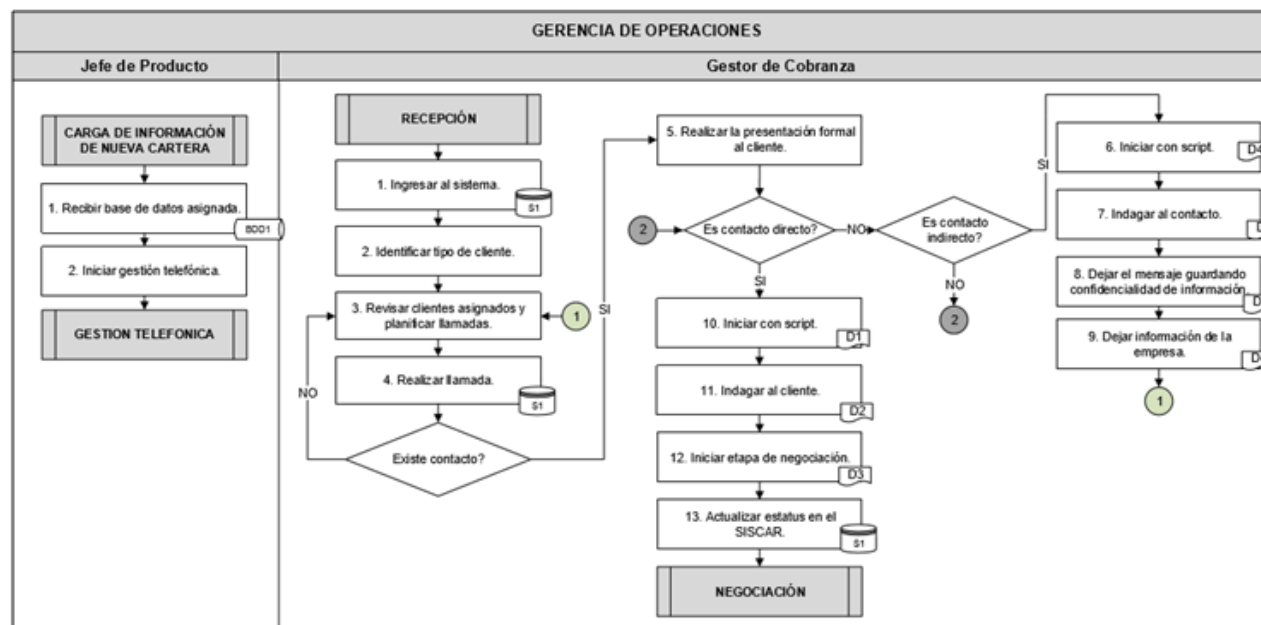
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GTE-1.1

GESTIÓN TELEFÓNICA

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 14 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 20 DE ABRIL



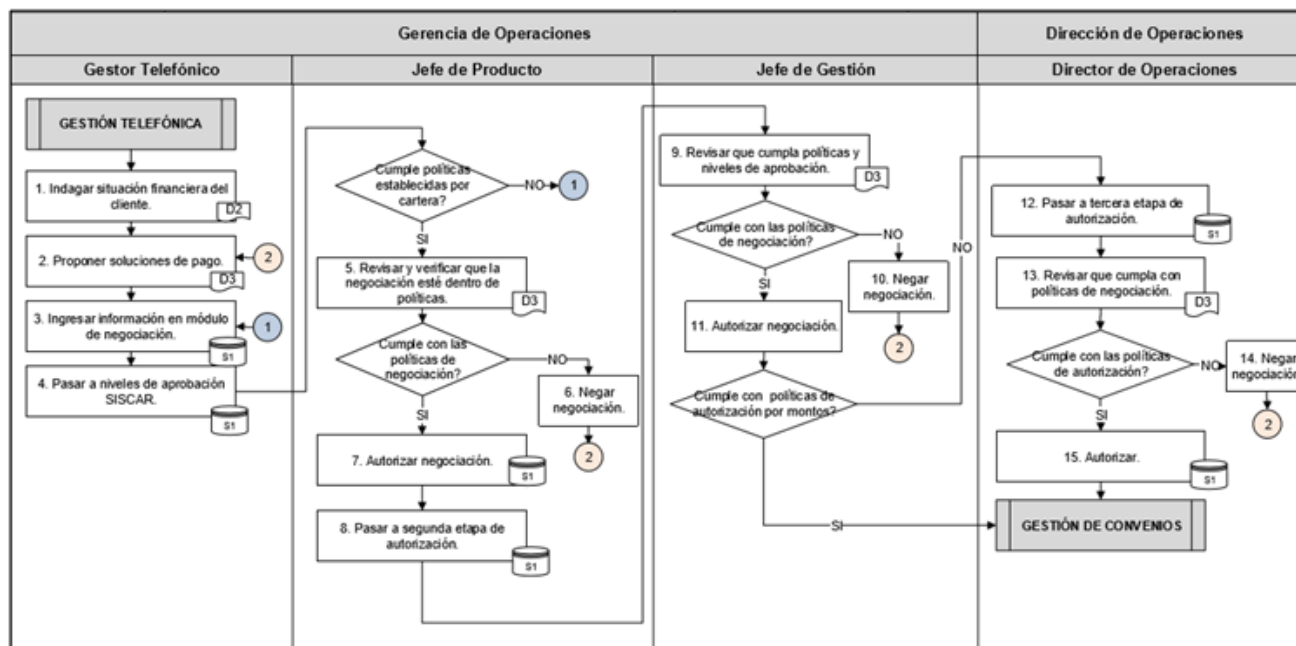
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GTE-1-1

GESTIÓN TELEFÓNICA

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 14 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 20 DE ABRIL



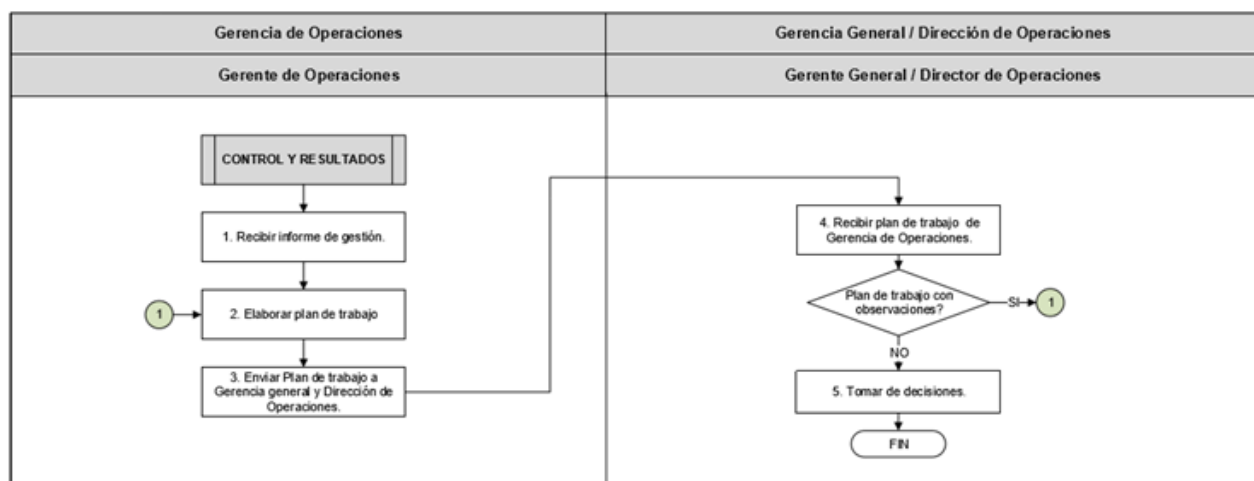
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GTE-1-1


GESTIÓN TELEFÓNICA

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 14 DE ABRIL DE 2016	Fecha: 20 DE ABRIL

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GRI-1-1		GESTION DE RESCATE DE INFORMACION	
Edición No. 01		Pág. 1 de 8	

1. PROPOSITO

Establecer parámetros y lineamientos, con el fin de estandarizar un proceso de rescate de información mediante un adecuado comportamiento en la búsqueda y actualización de información de clientes.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todas las gestiones de investigación que se realizan desde la Unidad de Rescate de Información

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Gerencia de Calidad y Productividad
- Unidad de Rescate de Información URI


4. DEFINICIONES

- URI: Unidad de Rescate de Información.

5. POLITICAS


- El presente documento aplica para mantener un adecuado control en la gestión de la Unidad de Rescate de Información (URI), en cuanto a búsqueda y actualización de datos de clientes en cartera propia o administrada (tercerizada) por ARS del Ecuador, para lo cual todo el personal de las unidades involucradas en el mismo deberán regirse estrictamente a lo descrito en el presente procedimiento.
- La Gerencia de Planificación y Mercadeo deberá enviar mediante correo electrónico la base de datos madre de cartera propia o administrada por ARS del Ecuador a la Gerencia de Productividad y Calidad para que se proceda con la validación de la información.
- La Gerencia de Productividad y Calidad una vez validada la información de la base de datos madre, deberá asignar la misma al Analista de Productividad y/o Analista Financiero para que se proceda a realizar el análisis de información de la cartera.
- El/la Analista de Productividad y/o Analista Financiero una vez realizado el análisis de la información, deberá ingresar los datos requeridos en las plantillas de carga de información establecidas en el Procedimiento de Carga de Información de Cartera PRO-CIC-1-1.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
UNIDAD DE RESCATE DE INFORMACION	EDUARDO FLOR
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GRI-1-1		GESTION DE RESCATE DE INFORMACION	
Edición No. 01		Pág. 2 de 8	

- El/la Analista de Productividad y/o Analista Financiero, deberá realizar la asignación de operaciones a los Gestores de Call Center en base al direccionamiento establecido por la Gerencia de Operaciones y/o Jefaturas de Producto, validando que cada Gestor tenga el mismo número de clientes asignados de manera equitativa.
- El/la Analista de Productividad y/o Analista Financiero deberá enviar mediante correo electrónico las plantillas de carga de información establecidas en el Procedimiento de Carga de Información de Cartera PRO-CIC-1-1 al Analista Oracle para proceda con la carga en el SISCAR.
- El/la Analista Oracle deberá analizar y validar la información enviada por el Analista de Productividad y/o Analista Financiero conforme los parámetros establecidos en el procedimiento de Carga de Información de Cartera Nueva PRO-CIC-1-1.
- En caso de que se haya detectado algún tipo de inconsistencia dentro de la información a ser cargada en el SISCAR, el/la Analista Oracle deberá notificar mediante correo electrónico al Analista de Productividad y/o Analista Financiero para que se realicen los cambios necesarios.
- Los Supervisores de la Unidad de Rescate de Información (URI) enviarán mediante correo electrónico semanalmente la base de datos de clientes ubicados al Gerente de Operaciones o Gerente Nacional de Campo según corresponda.
- Será responsabilidad de la Gerencia de Operaciones y/o Gerencia Nacional de Campo realizar la asignación de operaciones a Gestores de Cobranza y/o Gestores de Soporte y solicitar la carga de información en el sistema SISCAR a la Gerencia de IT.
- El primer día hábil de cada mes, el/la Analista de Productividad y/o Analista Financiero identificará los clientes con estatus "ILO" e "INV" de la base de datos general de las carteras propias y administradas (tercerizada) por ARS del Ecuador que consten en el SISCAR.
- El/la Analista de Productividad y/o Analista Financiero, deberá realizar la asignación de operaciones a los Gestores URI de acuerdo a la cartera y estrategias planteadas.
- Los Gestores URI deberán iniciar el proceso de investigación conforme lo detallado en el Instructivo de Investigación, Zonificación y Actualización de Estatus INS-IZA-1-1, adicional utilizará los Scripts de Investigación de contacto

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
UNIDAD DE RESCATE DE INFORMACION	EDUARDO FLOR
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GRI-1-1		GESTION DE RESCATE DE INFORMACION	
Edición No. 01		Pág. 3 de 8	


directo PRO-GRI-1-1 FOR 1 y contacto indirecto PRO-GRI-1-1 FOR 2 para su gestión.

- Los Gestores URI una vez agotada todas las instancias de investigación deberán actualizar el estatus en el SISCAR en base a los parámetros establecidos en el Instructivo de Investigación, Zonificación y Actualización de Estatus INS- IZA -1-1.
- Los Supervisores de la URI, diariamente deberán verificar en el SISCAR, que la información ingresada por los Gestores URI se encuentre correcta de acuerdo a los siguientes parámetros:
 - Actualización de datos.
 - Zonificación.
 - Calidad de Información.
- Los Supervisores de la URI, en caso de identificar alguna inconsistencia en la gestión o actualización de estatus por parte de los Gestores de la URI, deberán notificar inmediatamente a la Gerencia de Productividad y Calidad, con el fin de que se proceda a tomar las medidas correctivas.
- Los Supervisores de la URI, deberán realizar un reporte de producción diaria por Gestor en el formato PRO-GRI-1-1 FOR 3, el mismo que deberá ser enviado mediante correo electrónico a la Gerencia de Productividad y Calidad.
- Los Supervisores de la URI, deberán enviar mediante correo electrónico a la Gerencia de Productividad y Calidad un reporte de producción mensual de la gestión realizada en el formato PRO-GRI-1-1 FOR 4.
- Las Jefaturas de Producto mensualmente deberán elaborar y enviar un reporte de efectividad de clientes en el formato PRO-GRI-1-1 FOR 5, en el cual se detallará los clientes efectivamente ubicados que han sido enviados por la Unidad de Rescate de Información.
- Los Supervisores de la URI con el reporte enviado por las Jefaturas de Producto, deberán realizar un cruce de información que permita identificar el motivo por el cual no se tuvo una ~~contactabilidad~~ exitosa, de tal forma que permita establecer estrategias y oportunidades de mejora, las mismas que deberán ser enviadas mediante correo electrónico a la Gerencia de Productividad y Calidad para revisión y aprobación.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de investigaciones efectivas.
---------------	--

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
UNIDAD DE RESCATE DE INFORMACION	EDUARDO FLOR
Fecha:	Fecha:

 ARS <small>DEL ECUADOR</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-GRI-1-1	GESTION DE RESCATE DE INFORMACION
Edición No. 01	
Pág. 4 de 8	

Tipo	Eficiencia					
Descripción	Mide la efectividad de la actualización de información en base a la investigación realizada.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma operaciones en estados CEL-UBI+TRAB-UBI+DOMI-UBI / Total de Operaciones Gestionadas)*100	Semanal	Positivo	70%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	URI

Nombre	Eficiencia en la actualización de información.					
Tipo	Eficiencia					
Descripción	Mide la eficiencia en la actualización de información					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de ubicados/Meta semanal)*100	Mensual	Positivo	90%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	URI

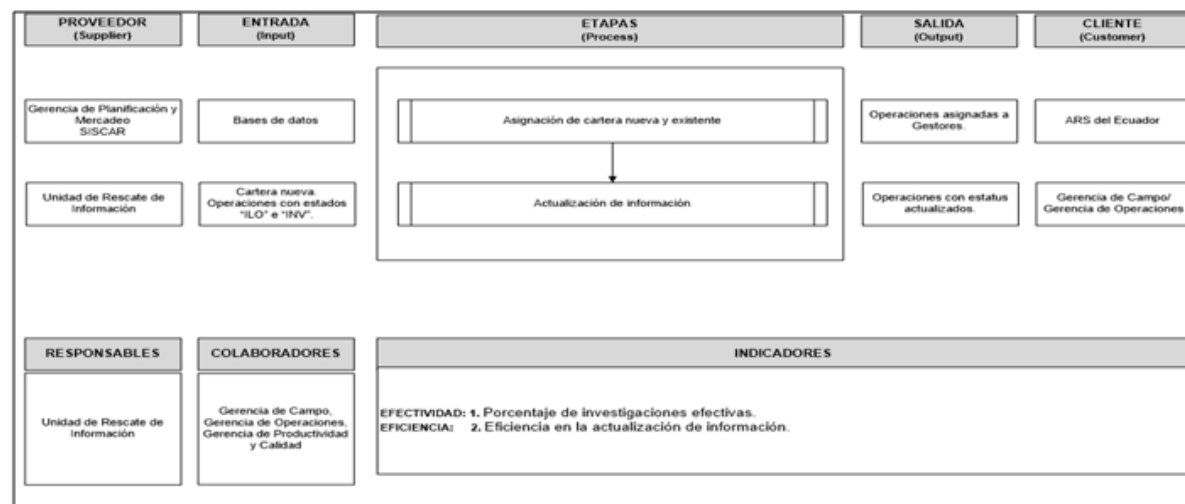
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PRO-GRI-1-1 FOR 1	Script Contacto Directo
PRO-GRI-1-1 FOR 2	Script Contacto Indirecto
PRO-GRI-1-1 FOR 3	Reporte de Producción
PRO-GRI-1-1 FOR 4	Reporte de Gestión
PRO-GRI-1-1 FOR 5	Reporte de efectividad de clientes ubicados

Responsable del Proceso UNIDAD DE RESCATE DE INFORMACION	Jefe de Unidad EDUARDO FLOR
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PRO-GRI-1-1	GESTIÓN DE RESCATE DE INFORMACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 5 de 8

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
UNIDAD DE RESCATE DE INFORMACION	EDUARDO FLOR
Fecha:	Fecha:



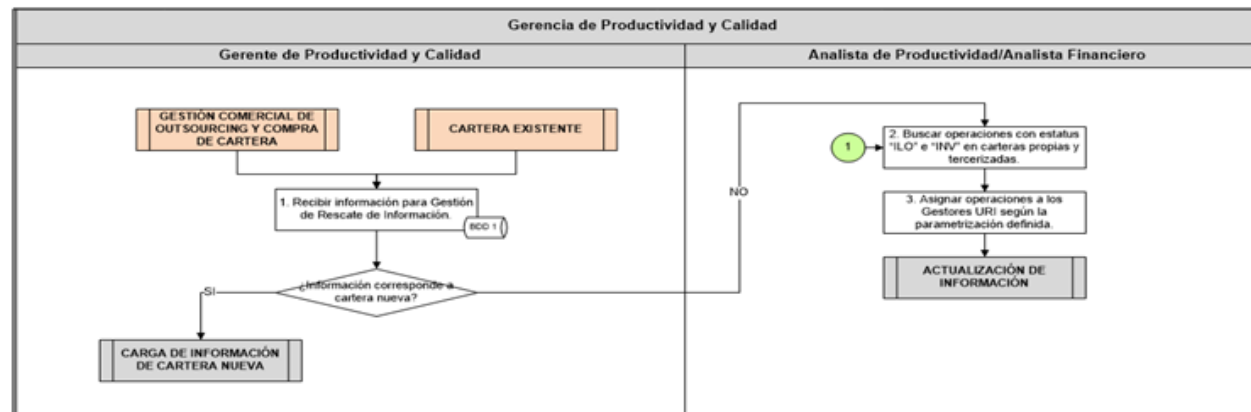
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GRI-1-1

GESTIÓN DE RESCATE DE INFORMACIÓN

Edición No. 01

Pág. 6 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
UNIDAD DE RESCATE DE INFORMACION	EDUARDO FLOR
Fecha:	Fecha:



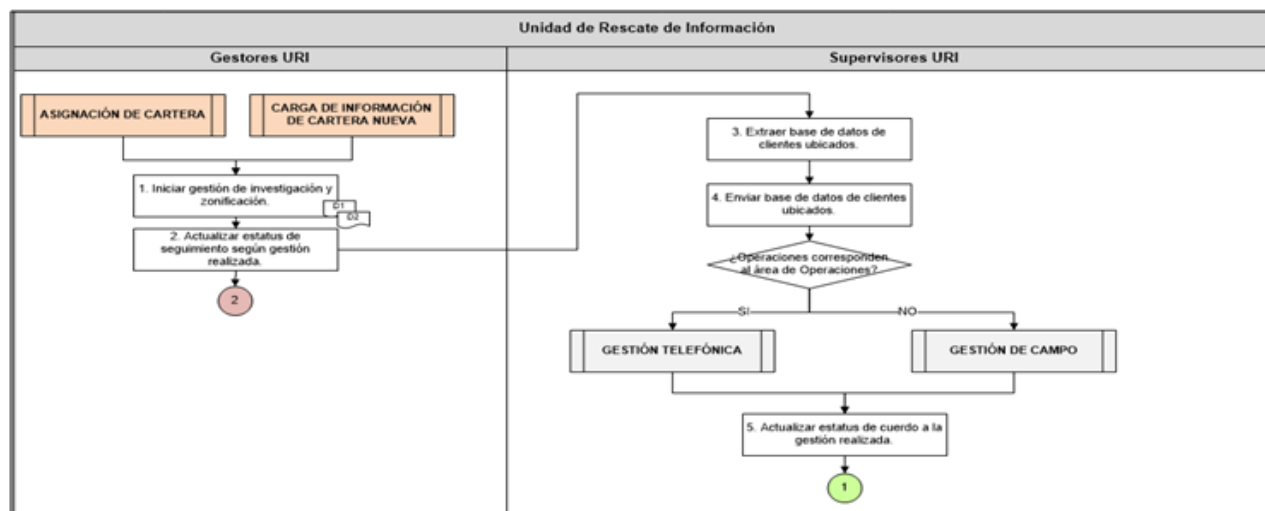
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GRI-1-1

GESTIÓN DE RESCATE DE INFORMACIÓN

Edición No. 01

Pág. 7 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
UNIDAD DE RESCATE DE INFORMACION	EDUARDO FLOR
Fecha:	Fecha:



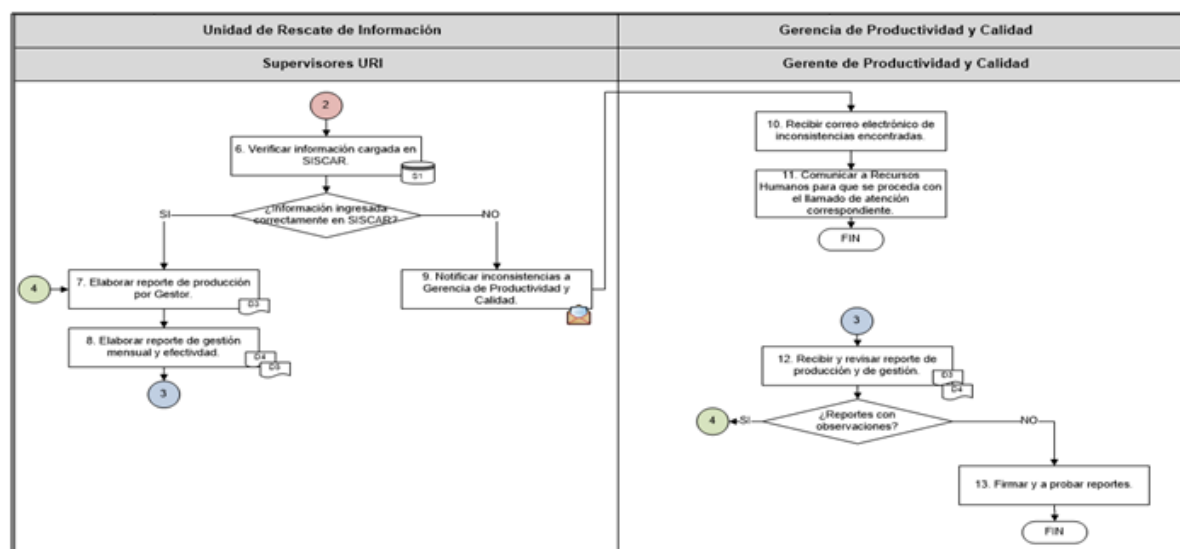
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GRI-1-1

GESTIÓN DE RESCATE DE INFORMACIÓN

Edición No. 01

Pág. 8 de 8



Responsable del Proceso


Jefe de Unidad

UNIDAD DE RESCATE DE INFORMACION

EDUARDO FLOR

Fecha:

Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GCN-1-2		GESTION DE CONVENIOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 11	

1. PROPOSITO

Establecer los lineamientos para la generación, impresión y firma de convenios de pago de los clientes, que servirán para respaldar la negociación generada por los colaboradores.

2. ALCANCE

El presente documento aplica para la generación de convenios establecidos mediante la negociación por los colaboradores de ARS del Ecuador.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Gerencia de Operaciones


4. DEFINICIONES

- ATP: Unidad administrativa de ARS del Ecuador encarga de la Atención al Público.
- Convenio de Pago: Documento físico de respaldo de la negociación realizada telefónica o presencialmente por el titular de la deuda, donde consta el valor total de la deuda y las cuotas a ser canceladas mensualmente.
- Apoderado Especial: Persona de ARS del Ecuador autorizada por Gerencia General para firmar convenios de pago generados.

5. POLITICAS


- Los tipos de convenios generados por la gestión realizada en ARS del Ecuador son:
 - Congelamiento.
 - Refinanciamiento.
- Atención al Público (ATP) Quito deberá generar del Jasper diariamente el Reporte de Convenios de todas las carteras.
- Atención al Público (ATP) Quito deberá validar diariamente en el Jasper que el cliente cumpla con el pago de la primera cuota o abono inicial.
- Únicamente se imprimirán los convenios en ATP Quito, cuando los clientes se encuentren en las instalaciones de ARS del Ecuador o hayan confirmado el día que se acercarán a las oficinas para la firma del mismo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GCN-1-2		GESTION DE CONVENIOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 11	

- Los convenios de pago deberán ser firmados y entregados por el apoderado especial de ARS del Ecuador en un tiempo no mayor a 24 horas a partir de la recepción de los mismos.
- En casos de que los clientes de Quito o Guayaquil soliciten que el convenio de pago sea enviado hacia su domicilio o lugar de trabajo, ATP deberá coordinar con el Supervisor de Campo ~~Call Center~~ la entrega de convenios, para proceder con la firma en el documento.
- Se procederá con la impresión de todos los convenios de pago que tengan ciudad de domicilio Guayaquil, siempre y cuando el cliente haya cancelado el abono inicial o la primera cuota.
- ATP Quito enviará los convenios firmados por el apoderado especial a ATP Guayaquil los días lunes, miércoles y viernes.
- Para la entrega y firma de convenios es necesario la presencia del titular de la deuda y garante de ser el caso.
- Para la firma de convenios, es necesario que el cliente entregue en ATP Quito o Guayaquil, según corresponda copia de cédula de identidad, copia de papeleta de votación del titular y garante de ser el caso, copia de cartilla de servicio básico (agua, luz, Teléfono con dirección).
- Al momento de la firma del convenio por parte del titular de la deuda y garante de ser el caso, se deberá llenar obligatoriamente el formulario de actualización de datos.
- Los convenios de pagos firmados por los clientes deberán mantenerse en el archivo general de ARS del Ecuador hasta el cumplimiento total del mismo, previo al envío se deberá obtener un respaldo digital, el mismo que deberá ser guardado en la carpeta compartida de ATP.
- Los Supervisores de Cartera y/o Jefes de Producto en caso de requerir el envío de convenios de pago mediante Gestor Express o correo electrónico, deberán elaborar el Acta de Convenios y Certificados PRO-GCN-1-1 FOR 5, como solicitud de envío.
- La Jefatura de ATP deberá enviar diariamente mediante correo electrónico el reporte de convenios generados por los colaboradores de campo al Coordinador para su respectiva revisión.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016

 ARS <small>del Ecuador</small>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-GCN-1-2	GESTION DE CONVENIOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 11

- El Coordinador de Campo el mismo día de haber recibido el reporte por ATP, deberá realizar el acta de carta de solicitud de generación de convenios de pago y entregar a la Jefatura de ATP.
- El Jefe de ATP imprimirá los convenios solicitados y entregará en un plazo de 24 horas al Coordinador de Campo el documento firmado.
- El Coordinador de Campo una vez recibidos los documentos entregará al Gestor de Soporte para que el mismo proceda con la asignación y entrega al Asesor o Gestor Express de acuerdo a la zonificación.
- El Asesor o Gestor Express deberá entregar al cliente el convenio de pago, receptor la firma, llenar formulario de actualización de datos y solicitar documentos habilitantes:
 - o Copia de Cédula.
 - o Papeleta de votación.
 - o Cartilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono)
- Será responsabilidad del Asesor / Gestor Express, entregar al Gestor de Soporte el convenio de pago firmado y los documentos habilitantes.
- El Gestor de Soporte deberá entregar el convenio de pago y documentación habilitante el mismo día a la Jefatura de ATP y deberá ingresar la gestión en el SISCAR como constancia.
- En caso de existir convenios de pagos en provincias donde ARS del Ecuador tenga presencia por el personal de campo, la Jefatura de ATP enviará un archivo Excel en el cual se especifique la siguiente información:
 - o Provincia.
 - o Nombre del cliente
 - o Dirección validada.
 - o Número de teléfono.
- La Jefatura de ATP, entregará al Coordinador de Campo los convenios de pago firmados por el apoderado especial para que proceda con el envío.
- El Gestor de Soporte los días viernes de cada semana, enviará mediante valija la documentación a los Asesores de las diferentes provincias según corresponda.
- Los Asesores de Campo cada quince días deberán enviar los convenios de pago firmados con los documentos habilitantes al Coordinador de Campo de Quito y Guayaquil según corresponda.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-GCN-1-2	GESTION DE CONVENIOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 11

- El Coordinador de Campo de Guayaquil deberá enviar a la Jefatura de ATP los convenios de pago y documentación habilitante.
- Las Jefaturas de Producto podrán solicitar el envío de convenios de pago vía correo electrónico, siempre y cuando se tenga una autorización expresa del titular de la deuda, el registro de respaldo para ARS del Ecuador será la grabación telefónica o correo electrónico.
- Por ningún motivo podrán ser enviados los convenios de pago o información a terceras personas.
- Atención al Público al momento de enviar los convenios de pagos mediante correo electrónico a los clientes informará que el mismo deberá ser impreso, firmado y escaneado por deudor y garante en caso de que aplique.
- Los clientes que residan en provincias y hayan solicitado el envío de sus convenios de pago vía correo electrónico, deberá responder adjuntando el documento firmado por el titular y/o Garante si lo tuviere, formulario de actualización de datos lleno, copia de cédula de identidad, copia de papeleta de votación y copia de cartilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).
- Al momento de la firma del convenio por parte del titular de la deuda y garante de ser el caso, se deberá llenar obligatoriamente el formulario de actualización de datos.
- Los convenios de pagos firmados por los clientes deberán mantenerse en el archivo general de ARS del Ecuador hasta el cumplimiento total del mismo, previo al envío al archivo se deberá obtener un respaldo digital, el mismo que deberá ser guardado en la carpeta compartida de ATP.

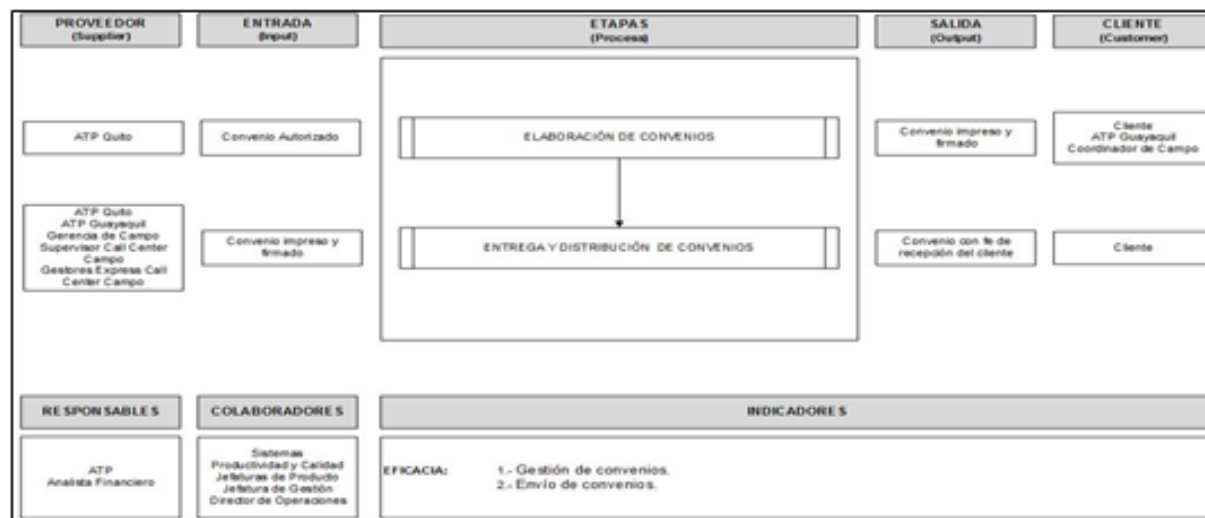
6. INDICADORES

Nombre	Convenios aprobados.					
Tipo	Eficacia					
Descripción	Mide el porcentaje de convenios generados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de convenios aprobados/	Semanal	Positivo	10%	90%	Analista Financiero	Gerencia de Operaciones

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016

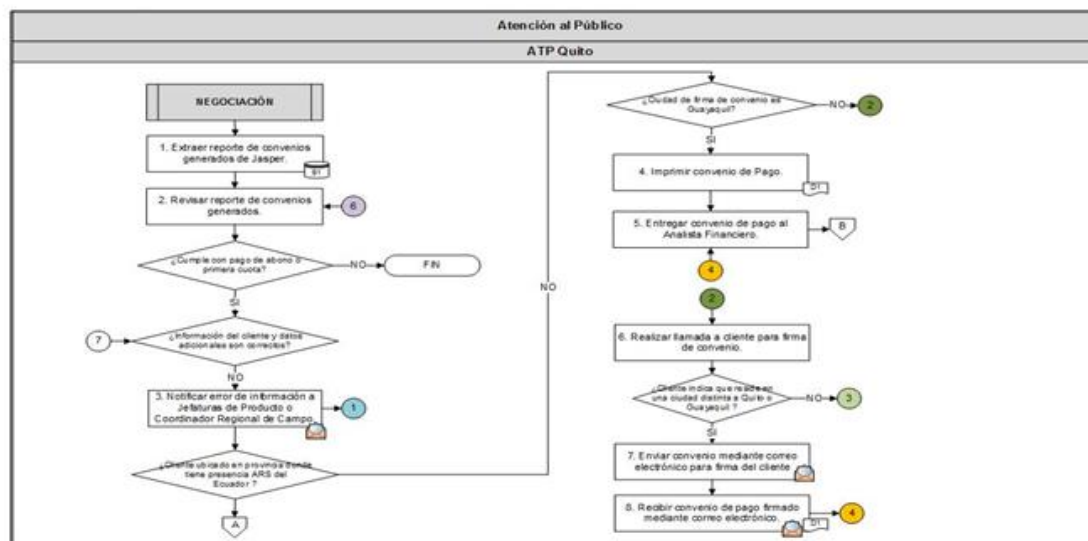
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-GCN-1-2	GESTION DE CONVENIOS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 11

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GCN-1-2		GESTIÓN DE CONVENIOS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 11	



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016



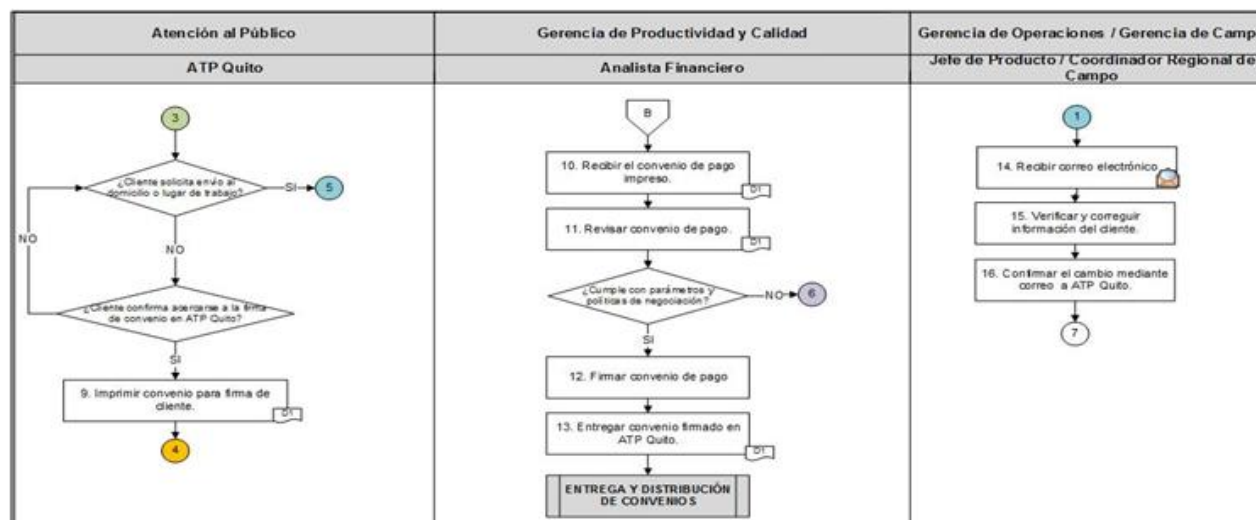
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GCN-1-2

GESTIÓN DE CONVENIOS

Edición No. 01

Pág. 8 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016



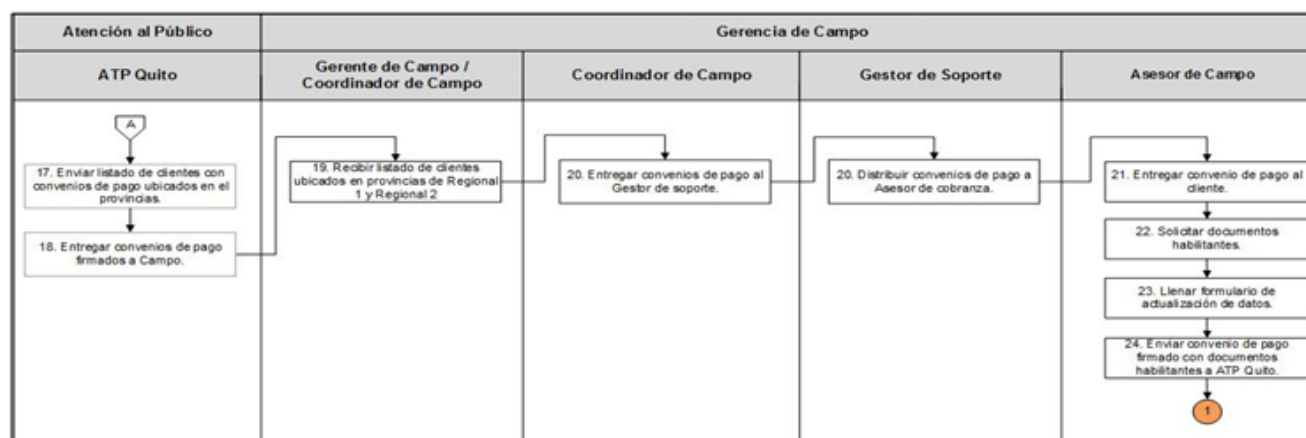
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GCN-1-2

GESTIÓN DE CONVENIOS

Edición No. 01

Pág. 9 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016



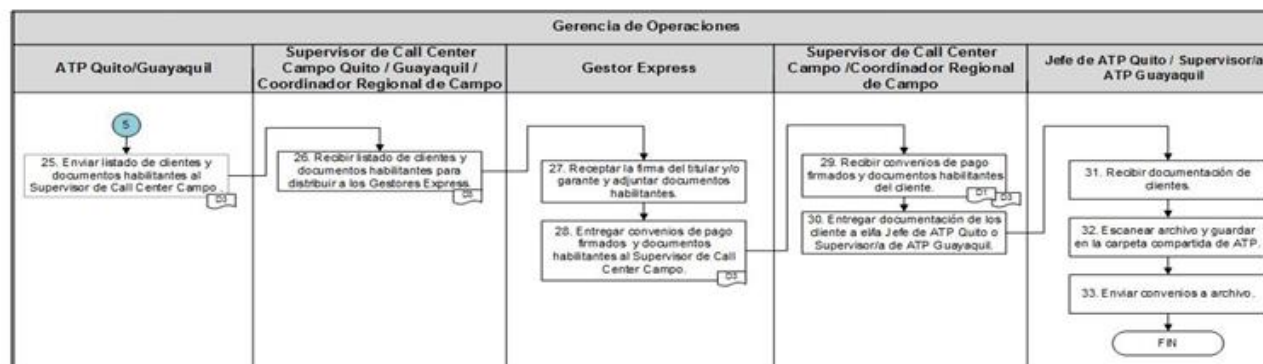
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GCN-1-2

GESTIÓN DE CONVENIOS

Edición No. 01

Pág. 10 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016



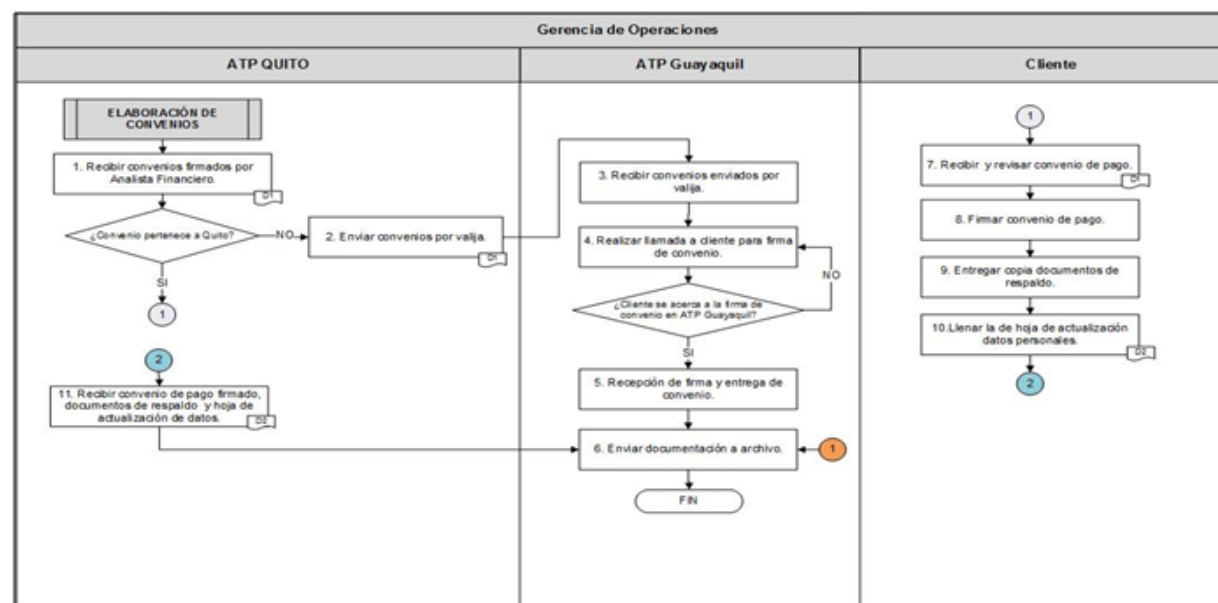
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GCN-1-2


GESTIÓN DE CONVENIOS

Edición No. 01

Pág. 11 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
GERENCIA DE OPERACIONES	FABIAN REVELO
Fecha: 23 DE MARZO DE 2016	Fecha: 30 DE MARZO DE 2016

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GRA-1-1		GESTION DE RECAUDACION EN ATENCION AL PUBLICO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 10	

1. PROPOSITO

Establecer el procedimiento estandarizado y normalizado de recaudación y cierre de caja, con el fin de generar directrices y responsabilidades para cada una de las actividades de dicho proceso buscando la eficiencia y eficacia en el cumplimiento del mismo.

2. ALCANCE

El presente documento aplica para el área de Atención al Público (ATP) de ARS del Ecuador al momento de realizar la gestión de recaudación y cierre de caja.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Atención al Público


4. DEFINICIONES

- Custodia.- Es la persona responsable del bien otorgado.

5. POLITICAS

- El/la Cajero/a en la ciudad de Quito y/o Asesor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá entregar el formulario de Licitud de Fondos al cliente, en caso que el valor a recaudar en efectivo sea igual o mayor a \$2000 dos mil dólares de los Estados Unidos de América y/o transacciones que acumuladas en días igualen o superen los \$5000 cinco mil dólares de los Estados Unidos de América.
- En caso que los clientes realicen sus pagos con billetes de denominación de \$50 o \$100, el/la Cajero/a en la ciudad de Quito y Asesor de ATP en la ciudad de Guayaquil, asesor de campo y/o cobrador ~~express~~ deberán entregar el Formulario de recepción de billetes de alta denominación PRO-GRA-1-1 FOR 8 al cliente, con el fin de que si la especie es detectada como falsa, no será acreditada a su obligación.
- El/la Cajero/a en la ciudad de Quito y/o Asesor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá ingresar la información de los recibos en el Formato de Cuadre de Caja PRO-GRA-1-1 FOR 1, bajo los siguientes parámetros:
 - Fecha.
 - Número del recibo.
 - Nombre del deudor.
 - Número de cédula.


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
JEFATURA DE ATENCION AL PUBLICO	VANESSA PONCE
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016	Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GRA-1-1		GESTION DE RECAUDACION EN ATENCION AL PUBLICO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 10	

- o Número de operación.
- o Nombre de la cartera.
- o Valor (Efectivo o cheque), en caso de ser cheque deberá constar la siguiente información:
 - Institución Financiera, Banco o Cooperativa.
 - Número de cheque.
 - Observación en caso de cheque posfechado.

- El/la Cajero/a en la ciudad de Quito y/o Asesor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá contar y ordenar el dinero recaudado al finalizar su jornada de trabajo e ingresar diariamente la información en el Formato del Cuadre de Caja PRO-GRA-1-1 FOR 1 de acuerdo a su denominación.
- El/la Cajero/a en la ciudad de Quito y/o Asesor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá verificar que los cheques y dinero en efectivo cuadre con el total de lo establecido en el Formato del Cuadre de Caja PRO-GRA-1-1 FOR 1.
- El/la Cajero/a en la ciudad de Quito y/o Asesor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá diariamente archivar los Formularios de Licitud de Fondos en orden cronológico.
- El/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá verificar en presencia del cajero que lo detallado en el Formato del Cuadre de Caja PRO-GRA-1-1 FOR 1 corresponda con los recibos, cheques y dinero en efectivo recaudado durante la jornada de trabajo.
- El/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá escanear el Formato de Cuadre de Caja PRO-GRA-1-1 FOR 1 y enviar diariamente por correo electrónico a la Gerencia de Operaciones y Auditoría Interna.
- El/la Asesor/a de ATP en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a de ATP en la ciudad de Guayaquil, los días sábados deberá realizar el cuadro de caja al finalizar su jornada de trabajo, el mismo que deberá ser enviado mediante correo electrónico a la Gerencia de Operaciones y Jefatura de Atención al Público para su respectiva revisión.
- El/la Asesor/a de ATP en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá custodiar el dinero y cheques recaudados temporalmente en la caja metálica asignada para el efecto, y al finalizar su jornada de trabajo tendrá la obligación de guardar lo recaudado en la caja fuerte.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
JEFATURA DE ATENCION AL PUBLICO	VANESSA PONCE
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016	Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-GRA-1-1	GESTION DE RECAUDACION EN ATENCION AL PUBLICO
Edición No. 01	
Pág. 3 de 10	
<ul style="list-style-type: none"> • El/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a de ATP en la ciudad de Guayaquil, los días lunes deberá revisar el cuadro de caja del fin de semana, para constatar que todo lo detallado en el mismo esté correcto, en caso de existir alguna inconsistencia el/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a de ATP en la ciudad de Guayaquil, deberá informar mediante correo electrónico a la Gerencia de Operaciones y Auditoría Interna para su respectivo análisis y seguimiento. • El/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a de ATP en la ciudad de Guayaquil en caso de detectar faltante de dinero, billetes falsos o sobrante de dinero en efectivo al momento de verificar el cuadro de caja, deberá notificar inmediatamente por medio de correo electrónico al Gerente de Operaciones. • El/la Cajero/a en la ciudad de Quito y/o Asesor de ATP en la ciudad de Guayaquil tendrá en custodia \$30 treinta dólares de los Estados Unidos de América destinados para realizar cambios de billetes, por ningún motivo podrá existir faltante y el mismo deberá ser reportado diariamente en el Formato del Cuadre de Caja PRO-GRA-1-1 FOR 1. • El/la Jefe de Atención al Público deberá entregar al Cajero y/o Asesor de ATP en la ciudad de Quito las claves de acceso de la caja fuerte cada que se genere un cambio según lo establecido en la Política de Uso de la Caja Fuerte POL-ARS-12. • Todas las actividades concernientes al uso de recibos de pago se pueden revisar de forma más detallada en el Instructivo Uso de Recibos de Pago INS-URP-1-1. • El/la Gestor de Trámites Bancarios deberá elaborar e imprimir diariamente el Formato Envío de Depósitos PRO-GRA-1-1 FOR 2, el mismo que se encontrará en la carpeta compartida de "Servicio al Cliente". • El Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá revisar y registrar su firma en el Formato Envío de Depósitos PRO-GRA-1-1 FOR 2, con el fin de evitar errores al momento de realizar los depósitos en cada cartera. • El/la Cajero en la ciudad de Quito y/o Asesor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá entregar el dinero, cheques y recibos recaudados durante la jornada de trabajo al Gestor de Trámites Bancarios, para que realice los respectivos depósitos en las Instituciones Financieras que correspondan. 	
Responsable del Proceso JEFATURA DE ATENCION AL PUBLICO	Jefe de Unidad VANESSA PONCE
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016	Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-GRA-1-1	GESTION DE RECAUDACION EN ATENCION AL PUBLICO
Edición No. 01	
Pág. 4 de 10	

- El/la Gestor de Trámites Bancarios en la ciudad de Quito y/o Supervisor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá ingresar la información de los recibos, valores en efectivo y cheques en el Formato de Registro Recibos PRO-GRA-1-1 FOR 4.
- El/la Gestor de Trámites Bancarios en la ciudad de Quito y Guayaquil diariamente deberá llenar la Hoja de Ruta PRO-GRA-1-1 FOR 3, en el que se detalla horarios, destinos de los depósitos, valor, firma y sello; el mismo que deberá estar autorizado y firmado por el/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a de ATP en la ciudad de Guayaquil.
- El/la Gestor de Trámites Bancarios en la ciudad de Quito y/o Supervisor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá llenar el Formato de Registro Recibos PRO-GRA-1-1 FOR 4, el cual deberá ser entregado semanalmente al departamento de Auditoría Interna para su verificación y seguimiento.
- El/la Gestor de Trámites Bancarios en la ciudad de Quito y en la ciudad de Guayaquil en caso de existir sobrante de dinero al momento de realizar los depósitos, deberá elaborar el formato Reporte de Vuelos PRO-GRA-1-1 FOR 5 debidamente justificado, llenar la papeleta correspondiente para el depósito en la cuenta corriente número 2100002959, a nombre de PERUZZI S.A, Banco Pichincha y archivar en orden cronológico.
- El/la Gestor/a de Trámites Bancarios en la ciudad de Quito deberá solicitar el voucher de servicio de taxi y el efectivo de la movilización a el/la Coordinadora Administrativa para realizar los respectivos depósitos.
- El/la Gestor de Trámites Bancarios deberá guardar el dinero en un lugar seguro de tal manera se evitara cualquier riesgo al momento de dirigirse a realizar los depósitos.
- El/la Gestor de Trámites Bancarios en la ciudad de Quito deberá comunicarse con la Cooperativa de taxi que presta servicio a la compañía, para solicitar una unidad.
- El/la Gestor de Trámites Bancarios en la ciudad de Quito y en la ciudad de Guayaquil deberá solicitar resguardo de la persona de Seguridad de ARS del Ecuador en los siguientes casos:

MONTO	RESGUARDO
\$1 a \$2.499	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>
\$2500 en adelante	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
JEFATURA DE ATENCION AL PUBLICO	VANESSA PONCE
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016	Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-GRA-1-1		GESTION DE RECAUDACION EN ATENCION AL PUBLICO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 10	

- El/la Gestor de Trámites Bancarios deberá realizar el primer depósito en la Institución Financiera que se tenga mayor cantidad de dinero, para evitar cualquier tipo de incidente.
- El/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a ATP en la ciudad de Guayaquil deberá ingresar la información de los cheques posfechados en el Reporte de Cheques Posfechados PRO-GRA-1-1 FOR 6 y deberá realizar el respectivo seguimiento hasta que se realice el depósito en las fechas correspondientes.
- El/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor/a ATP en la ciudad de Guayaquil deberá custodiar los cheques posfechados en la caja fuerte y verificar que los mismos se encuentren girados correctamente para su respectivo depósito.
- El/la Jefe de Atención al Público en la ciudad de Quito y/o Supervisor de ATP en la ciudad de Guayaquil deberá enviar los días viernes por correo electrónico a la Gerencia de Operaciones el Reporte de Cheques Posfechados PRO-GRA-1-1 FOR 6.

6. INDICADORES

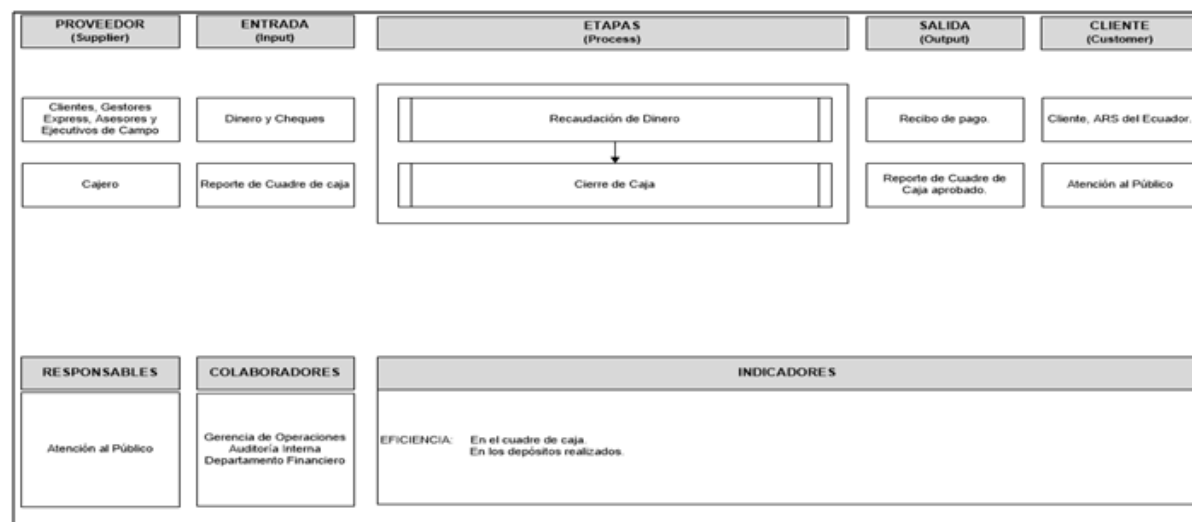
Nombre	Eficiencia en el Cuadre de Caja.					
Tipo	Eficiencia					
Descripción	Mide la responsabilidad del buen manejo recaudado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Efectivo Recaudado/ Total Cuadre de Caja)*100	Semanal	Positivo	100%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	ATP

Nombre	Eficiencia en el efectivo depositado					
Tipo	Eficiencia					
Descripción	Mide el cumplimiento de los depósitos respecto al total del cuadro de caja.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total depositado/ Total Cuadre de Caja)*100	Semanal	Positivo	100%	100%	Gerencia de Productividad y Calidad	ATP

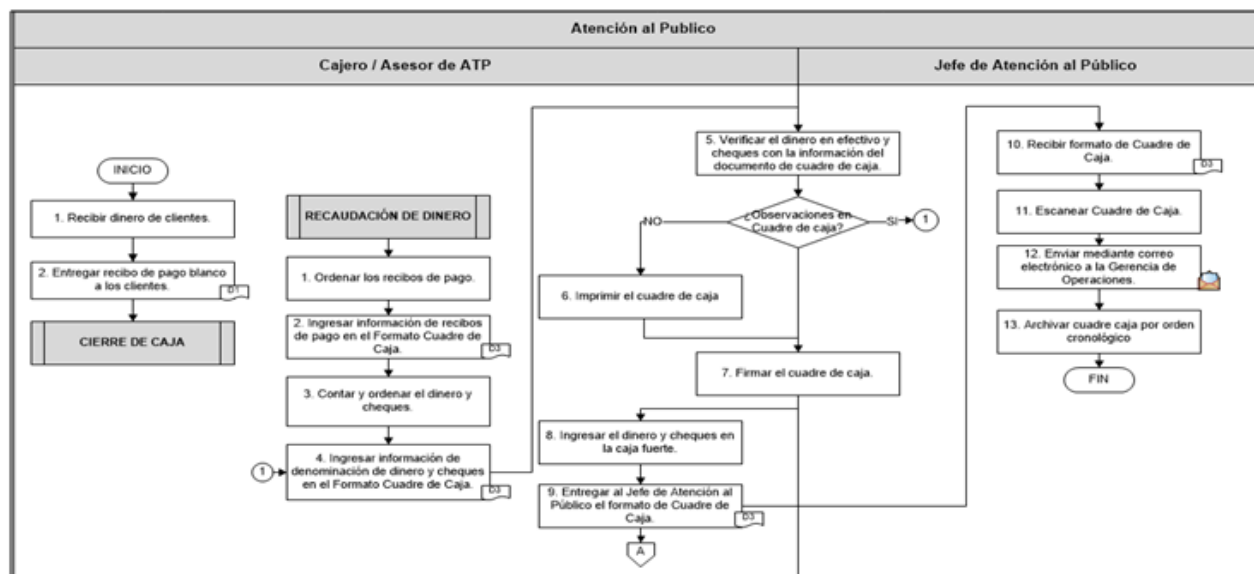
Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
JEFATURA DE ATENCION AL PUBLICO		VANESSA PONCE	
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016		Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-GRA-1-1	GESTIÓN DE RECAUDACIÓN EN ATENCIÓN AL PÚBLICO	
Edición No. 01		Pág. 7 de 10

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
JEFATURA DE ATENCION AL PUBLICO	VANESSA PONCE
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016	Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
JEFATURA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	VANESSA PONCE
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016	Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016



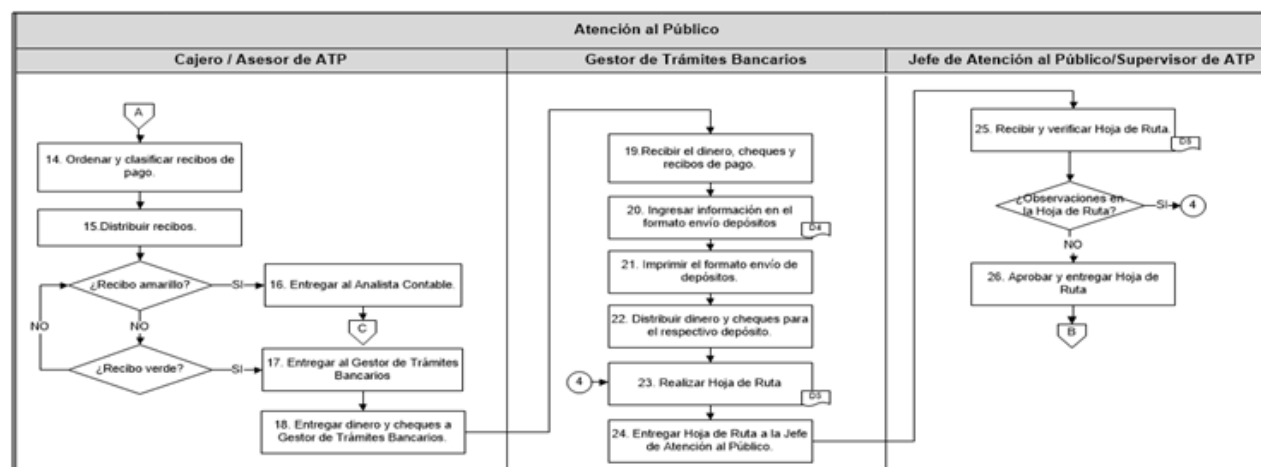
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PRO-GRA-1-1

GESTIÓN DE RECAUDACIÓN EN ATENCIÓN AL PÚBLICO

Edición No. 01

Pág. 9 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
JEFATURA DE ATENCION AL PUBLICO	VANESSA PONCE
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016	Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016



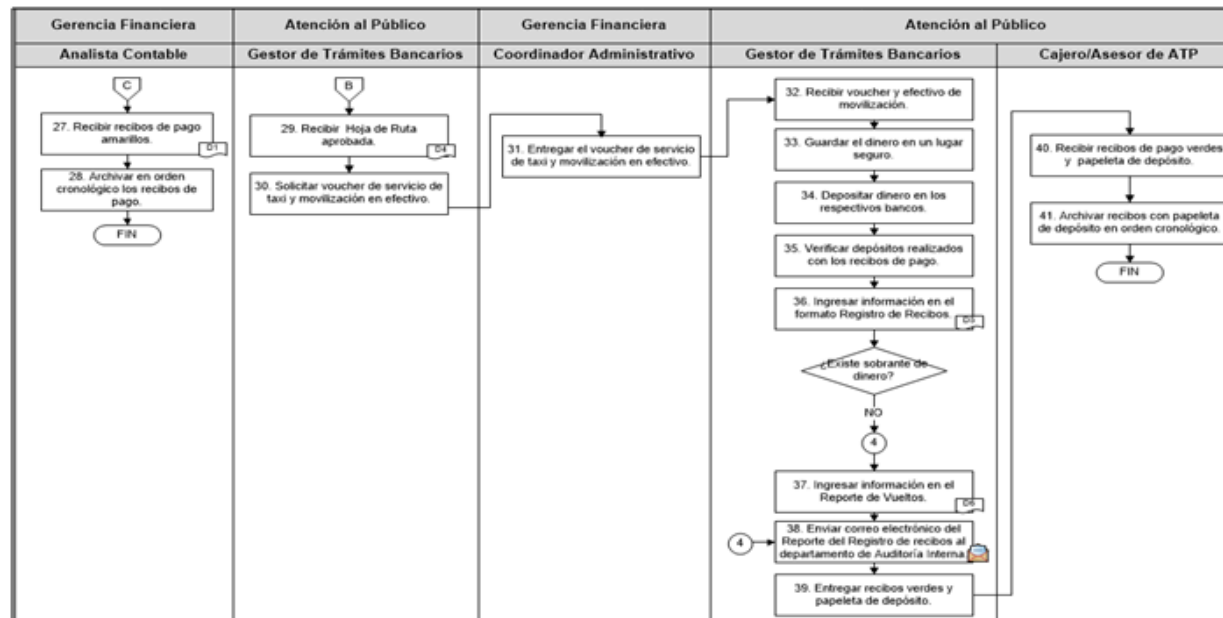
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO:
PRO-GRA-1-1

GESTIÓN DE RECAUDACIÓN EN ATENCIÓN AL PÚBLICO

Edición No. 01

Pág. 10 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
JEFATURA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	VANESSA PONCE
Fecha: 17 DE FEBRERO DE 2016	Fecha: 24 DE FEBRERO DE 2016

ANEXO 7. Cálculos para Cargas de Trabajo

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	240,0	1.920,0	115.200,0
Mes		1,0	4,2	20,0	160,0	9.600,0
Semana			1,0	4,8	38,4	2.304,0
Día				1,0	8,0	480,0
Horas					1,0	60,0
Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004167	0,000521	0,000009
meses		1,000000	0,240000	0,050000	0,006250	0,000104
semanas			1,000000	0,208333	0,026042	0,000434
días				1,000000	0,125000	0,002083
horas					1,000000	0,016667

No.	Actividad	Frecuencia	Escala Frec.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	%	Carga
1	Revisar y firmar los convenios de pagos levantados por las diferentes áreas que forman parte de la Dirección de Operaciones con el fin de verificar el cobro total o parcial de la deuda por parte del acreedor.	cada 2	días	25	convenios	20	minutos	52,08%	83,3 hrs/mes
2	Realizar anulaciones a los convenios de pagos reportadas por el área de Operaciones, solicitadas por las Jefaturas de producto de cada cartera, con el objetivo de actualizar la información en el Sistema de Gestión de cobranzas.	cada 2	días	12	convenios	15	minutos	18,75%	30,0 hrs/mes
3	Analizar el comportamiento de cada una de las carteras de compra y tercerizada, tanto en campo como en call center elaborando el informe de resultados obtenidos por el área de Operaciones, a fin de verificar la productividad de cada una del área antes mencionada.	cada 1	días	5	carteras	30	minutos	31,25%	50,0 hrs/mes
4	Elaborar y realizar el análisis de centro de costos de la Organización controlando la producción de las diferentes carteras, con el objetivo de presentar los resultados a la Gerencia General y pueda estar informado de las condiciones de las empresas.	cada 1	semanas	1	análisis	4	horas	10,42%	16,7 hrs/mes
5	Calcular las comisiones del personal por metas de cobros cumplidos, para el área de Call center y Campo verificando en el sistemas la gestión de cada uno, con el fin de ver los resultados obtenidos en el mes y se confirme el pago las mismas.	cada 1	meses	1	cálculo de comisiones	8	horas	5,00%	8,0 hrs/mes

Puesto	
Analista Financiero	
% Ocupación	117,50%
Total carga	188,0 hrs/mes

No.	Actividad	Frecuencia	Escala Frec.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	%	Carga
1	Realizar el proceso de cobro y cierre de negociación.	cada 1	días	30	cobros	1,5	minutos	9,38%	15,0 hrs/mes
2	Identificar problemas de localización de clientes, investigar y buscar soluciones a los mismos.	cada 1	días	25	investigaciones	3	minutos	15,63%	25,0 hrs/mes
3	Realizar una adecuada asignación de estatus de acuerdo a la campaña específica que se esté gestionando.	cada 1	días	100	clientes	1	minutos	20,83%	33,3 hrs/mes
4	Ingresar adecuadamente en el SISCAR el detalle de la información de la gestión y negociación realizada en base a parámetros establecidos.	cada 1	días	100	registros	1	minutos	20,83%	33,3 hrs/mes
5	Cumplir con el número de convenios establecidos.	cada 1	días	20	convenios	3	minutos	12,50%	20,0 hrs/mes

Puesto	
Gestor de Cobranza	
% Ocupación	79,17%
Total carga	126,7 hrs/mes